

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДЗІНЬ ЛАНЬ

УДК 378.147: 371.11]:78 (043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
(НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТІВ КИТАЙСЬКОЇ НАРОДНОЇ
РЕСПУБЛІКИ)**

спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки
галузь знань 01 Освіта/Педагогіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Дзінь Лань
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Signed by:
Jin Lang 
FD26D9D4B4864C3...
1/1/2025

Науковий керівник: Мкртічян Оксана Альбертівна, доктор педагогічних наук,
професор

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. _____
д.пед.н., професор _____

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Дзінь Лань. Розвиток організаційної культури закладів вищої освіти (на прикладі університетів Китайської народної республіки). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 – Освітні, педагогічні науки. – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України. – Харків, 2025.

Дисертація є теоретико-практичним дослідженням функціонування організаційної культури в закладах вищої освіти Китайської Народної Республіки, її складових, функцій, цілей, завдань, перспектив і стратегій розвитку. Метою дослідження є визначення прогресивних ідей, що можуть бути адаптовані та імплементовані в український управлінсько-освітній простір вищої школи з урахуванням доцільності та можливості такої інтеграції.

Організаційна культура закладів вищої освіти є ключовим чинником, який впливає на якість навчального процесу, професійне зростання викладачів і загальну ефективність управління університетом. Провідною ідеєю дослідження є розуміння організаційної культури як стратегічного фактора розвитку закладу вищої освіти. Усвідомлення та формування організаційної культури дозволяє університету діяти ефективніше, враховувати сучасні тенденції, виклики та можливості, протидіяти стереотипам, які обмежують потенціал як співробітників, так і здобувачів освіти. Важливим аспектом є усвідомлення кожним працівником своєї причетності до колективної діяльності, що сприяє побудові позитивного іміджу організації, визначенню ефективної системи мотивації, встановленню місії та цілей закладу, формуванню організаційних цінностей і ідеалів, а також підвищенню конкурентоспроможності університету.

Актуальність проблеми дослідження обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку педагогічних, освітніх та управлінських наук (як у КНР, так і в Україні та світі) відсутній єдиний підхід до визначення поняття організаційної

культури закладів вищої освіти, її складових та методів оцінки. Це ускладнює розробку ефективних стратегій для розвитку сектору вищої освіти. Також існує нагальна потреба у реформуванні не лише підходів до підготовки фахівців у вищій школі, але й до самої організації вищої освіти, її іміджу як соціальної та суспільної цінності в умовах глобальних викликів.

У процесі дослідження здійснено структурування та визначено складові організаційної культури закладу вищої освіти. Встановлено, що, відповідно до різних наукових концепцій, структура організаційної культури є багатокомпонентною і складається з декількох підсистем, які різні дослідники класифікують по-різному. Проте спільним є виділення двох рівнів організаційної культури: зовнішнього та внутрішнього. Зовнішній рівень проявляється через традиції, легенди, зовнішній вигляд співробітників, організацію робочого середовища, символіку, фірмовий стиль, манеру спілкування, офіційні церемонії та корпоративні заходи. Внутрішній рівень включає відносини в колективі, взаємоповагу, ставлення до праці, етичні та деонтологічні норми, а також відносини із споживачами, партнерами, державою, суспільством та самою організацією.

У ході наукового дослідження було встановлено, що організаційна культура закладів вищої освіти сучасної Китайської Народної Республіки характеризується унікальним поєднанням традиційних китайських цінностей та інноваційних підходів до управління й навчального процесу. Вона включає кілька ключових аспектів:

- Ієрархічна структура. Організаційна культура китайських університетів має чітку ієрархічну побудову, що є результатом впливу конфуціанської філософії, яка наголошує на важливості соціальної гармонії та взаємоповаги. Ієрархія в закладах вищої освіти чітко визначає ролі та обов'язки викладачів, адміністраторів і студентів. Держава також відіграє важливу роль, здійснюючи активний контроль і вплив на стратегічний розвиток університетів через освітні програми та державну політику.

- Інноваційні підходи до управління. Сучасні китайські університети активно впроваджують сучасні системи управління, зокрема стратегічне планування та менеджмент за результатами, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Важливу роль відіграють інноваційні форми організації навчального процесу, серед яких розвиток цифрових технологій, дистанційного навчання та інтеграція міжнародних стандартів якості.

- Цілепокладання та місія. Велика увага приділяється чіткому формуванню цілей та місії університету, що спрямовані на розвиток інтелектуального потенціалу країни. Китайські університети прагнуть стати центрами інновацій, наукових досліджень і технологічних досягнень, що робить їх важливими гравцями на міжнародній арені. Окрім того, державна освітня політика акцентує увагу на вихованні патріотизму, соціальної відповідальності та підтримці національних інтересів.

- Функціональність та управління ресурсами. Ефективне управління як матеріальними, так і людськими ресурсами є основою функціональності організаційної культури університетів. Особливу увагу приділяють підвищенню кваліфікації викладачів, залученню міжнародних експертів та створенню інноваційних умов для навчання студентів. Крім того, університети демонструють гнучкість, адаптуючи навчальні програми та методи викладання відповідно до потреб ринку праці та суспільства.

- Моральне та етичне виховання. Китайська система вищої освіти значну увагу приділяє моральному й етичному вихованню студентів на основі конфуціанських принципів. Це включає розвиток таких якостей, як дисципліна, повага до старших, відповідальність і працьовитість. Педагогічний процес спрямований не лише на передавання знань, але й на виховання громадянської та соціальної свідомості.

У дисертації зазначено, що серед особливостей формування організаційної культури університетів у Китайській Народній Республіці

важливим аспектом є культивування культури поведінки адміністративних офісів, яка характеризується непомітним впливом на регулювання міжособистісних стосунків, управління людьми та формування їхньої поведінки. На основі аналізу психолого-педагогічної літератури було визначено ключові складові управління університетською організаційною культурою, зокрема: створення динамічного, інтелектуального, стандартизованого та ефективного офісу для забезпечення навчального процесу та обслуговування; формування почуття відповідальності та вірності справі вищої освіти; ефективний стиль управління; вдосконалення системи управління структурними підрозділами; забезпечення професійного розвитку співробітників; створення комфортних умов праці; висока якість професійної діяльності.

Аналіз відкритих джерел інформації, зокрема академічної та періодичної літератури (2015 р. – дотепер), матеріалів круглих столів, конференцій, профільних форумів, а також заяв і матеріалів сайтів міністерств та відомств України, дозволив визначити основні проблеми в організаційній культурі українських закладів вищої освіти. До них належать: незбалансованість між адміністрацією та академічним колективом, недостатня мотивація викладачів і науковців, бюрократизація та інертність управління, низький рівень і фрагментарність інтернаціоналізації, відсутність стратегічного планування в галузі інновацій, а також невідповідність такого планування на рівні окремих закладів освіти, галузі загалом та держави. Виходячи з цього, було зроблено припущення щодо доцільності вивчення та можливості імплементації певних аспектів китайського досвіду організаційної культури в управлінсько-освітню практику України. Серед найбільш перспективних ідей визначено інтеграцію традиційних і національних цінностей із сучасними управлінськими підходами, впровадження чіткої системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної) для викладачів і науковців, розвиток наставництва для студентів і молодих викладачів, акцент на моральному, етичному та громадянському вихованні

студентів, а також розвиток міждисциплінарної співпраці між університетами, галуззю вищої освіти та державою.

Виявлено, що певні аспекти організаційної культури українських закладів вищої освіти, такі як демократичні підходи до управління університетами, підтримка студентського самоврядування та ініціатив, залучення громадськості (в особі стейкхолдерів) до обговорення питань розвитку університетів, а також традиції академічної свободи та самовираження, можуть бути корисними для подальшого розвитку університетів у КНР.

Наукова новизна і теоретична значущість дослідження полягають у тому, що:

уточнено ключові для дослідження поняття, зокрема «організаційна культура», «організаційна культура закладу вищої освіти», «агент формування організаційної культури» тощо ;

розкрито зміст, цілі, складові, форми, методи і засоби формування організаційної культури сучасних закладів вищої освіти в КНР;

визначено рівні (інституційний, адміністративний, академічний, студентський, міжнародний) та складові (традиційні цінності та етика, ієрархічна структура та управлінська модель, педагогічна система та навчальні методики, цифровізація та інновації у навчанні, стратегічне планування розвитку, мотиваційні механізми для викладачів, міжнародна співпраця та інтернаціоналізація, формування морального та етичного виховання, наставництво та підтримка студентів, адаптація до змін та гнучкість освітніх програм) організаційної культури закладів вищої освіти в КНР;

подальшого розвитку набула генеза, аспекти стратегічного планування та цілепокладання в системі вищої освіти КНР;

досліджено теоретичні засади функціонування та розвитку організаційної культури закладів вищої освіти в КНР. На основі зіставлення точок зору українських, закордонних та китайських науковців;

надано рекомендації щодо використання китайського досвіду організаційної культури закладів вищої освіти в управлінсько-освітній практиці

України; визначено перспективні для використання в китайських ЗВО аспекти організаційної культури України.

У науковий обіг введено нові факти, теоретичні ідеї та підходи до розуміння поняття організаційної культури як феномену управлінсько-освітньої практики сучасного ЗВО, обґрунтовані теоретиками і практиками Китаю.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що систематизовані теоретичні ідеї й узагальнений практичний досвід щодо організаційної культури закладів вищої освіти КНР може творчо використовуватися в освітньому просторі України.

Одержані результати дослідження можуть використовуватися під час викладання навчальних курсів з загальної педагогіки, історії педагогіки, педагогіки вищої школи, теорії та практики управління освітою, курсу сучасних та новітніх освітніх технологій тощо. Зміст дисертації сприяє формуванню цілісного уявлення про організаційну культуру як сучасної реалії управлінсько-освітньої сфери функціонування закладів вищої освіти в КНР.

Ключові слова: Ключові слова: організаційна культура, заклад вищої освіти (університет / ЗВО), Китай (КНР), розвиток закладу вищої освіти, освітнє середовище, інформаційне освітнє середовище, проектна діяльність, софт-скілз, конкурентноспроможність ЗВО, імідж ЗВО, навчальна автономія, мотивація до навчання, цифровізація освіти, трансдисциплінарний підхід.

ABSTRACT

Jin Lang. The development of organizational culture of higher education institutions (on the example of universities of the People's Republic of China). – Qualifying scientific work in the form of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 011 – Educational, Pedagogical Sciences – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kharkiv, 2025.

The dissertation is a theoretical and practical study of the functioning of organizational culture in higher education institutions of the People's Republic of China, its components, functions, goals, objectives, prospects, and development strategies. The aim of the research is to identify progressive ideas that can be adapted and implemented into the Ukrainian educational and administrative space of higher education, considering the feasibility and possibility of such integration.

The organizational culture of higher education institutions is a key factor influencing the quality of the educational process, the professional growth of faculty, and the overall efficiency of university management. The leading idea of the research is understanding organizational culture as a strategic factor in the development of higher education institutions. Awareness and formation of organizational culture enable universities to operate more effectively, take into account modern trends, challenges, and opportunities, and counteract stereotypes that limit the potential of both staff and students. A crucial aspect is the recognition by each employee of their involvement in collective activities, which contributes to building a positive organizational image, defining an effective motivation system, establishing the mission and goals of the institution, shaping organizational values and ideals, and enhancing the university's overall competitiveness.

The relevance of the research problem is driven by the fact that, at the current stage of development of pedagogical, educational, and managerial sciences (both in China, Ukraine, and globally), there is no unified approach to defining the concept of organizational culture in higher education institutions, its components, or evaluation methods. This complicates the development of effective strategies for the advancement of the higher education sector. Moreover, there is an urgent need to reform not only the approaches to the training of specialists in higher education but also the structure of higher education itself and its image as a social and public value in the context of global challenges.

The research has structured and identified the components of the organizational culture of higher education institutions. It has been established that, according to various scientific concepts, the structure of organizational culture is multi-component

and consists of several subsystems, which different researchers classify in different ways. However, a common feature is the distinction between two levels of organizational culture: external and internal. The external level is manifested through traditions, legends, the appearance of staff, the organization of the working environment, symbolism, corporate style, communication style, official ceremonies, and corporate events. The internal level includes relationships within the collective, mutual respect, attitudes towards work, ethical and deontological norms, as well as relationships with consumers, partners, the state, society, and the organization itself.

The research has found that the organizational culture of modern higher education institutions in the People's Republic of China is characterised by a unique combination of traditional Chinese values and innovative approaches to management and the educational process. It includes several key aspects:

- **Hierarchical Structure.** The organizational culture of Chinese universities is characterised by a clear hierarchical structure, which is the result of the influence of Confucian philosophy, emphasising the importance of social harmony and mutual respect. The hierarchy in higher education institutions clearly defines the roles and responsibilities of faculty, administrators, and students. The state also plays a significant role by exerting active control and influence over the strategic development of universities through educational programs and government policies.
- **Innovative Approaches to Management.** Modern Chinese universities actively implement contemporary management systems, including strategic planning and results-based management, which enable them to remain competitive at the international level. Innovative forms of organising the educational process play a crucial role, including the development of digital technologies, distance learning, and the integration of international quality standards.
- **Goal Setting and Mission.** Significant attention is given to the clear formulation of the university's goals and mission, which are focused on the development of the country's intellectual potential. Chinese universities strive to become centres of innovation, scientific research, and technological achievements,

positioning them as important players on the international stage. Additionally, national educational policy emphasises the promotion of patriotism, social responsibility, and the support of national interests.

- **Functionality and Resource Management.** Effective management of both material and human resources is the foundation of the functionality of a university's organizational culture. Special attention is given to enhancing the qualifications of faculty, involving international experts, and creating innovative conditions for student learning. Additionally, universities demonstrate flexibility by adapting academic programs and teaching methods to meet the needs of the labor market and society.

- **Moral and Ethical Education.** The Chinese higher education system places significant emphasis on the moral and ethical upbringing of students based on Confucian principles. This includes the development of qualities such as discipline, respect for elders, responsibility, and diligence. The pedagogical process is aimed not only at imparting knowledge but also at fostering civic and social awareness.

The dissertation notes that one of the key features in shaping the organizational culture of universities in the People's Republic of China is the cultivation of administrative office behaviour, which is characterised by a subtle influence on regulating interpersonal relationships, managing people, and shaping their behaviour. Based on the analysis of psychological and pedagogical literature, the key components of university organizational culture management were identified, including: the creation of a dynamic, intellectual, standardised, and efficient office for ensuring the educational process and services; fostering a sense of responsibility and loyalty to the cause of higher education; effective management style; improving the management system of structural units; ensuring the professional development of staff; creating comfortable working conditions; and ensuring high quality of professional activity.

The analysis of open information sources, including academic and periodical literature (from 2015 to the present), materials from round tables, conferences, specialised forums, as well as statements and materials from the websites of

Ukraine's ministries and agencies, allowed the identification of the main problems in the organizational culture of Ukrainian higher education institutions. These include: imbalance between administration and the academic community, insufficient motivation for faculty and researchers, bureaucratisation and management inertia, low level and fragmentation of internationalisation, lack of strategic planning in the field of innovation, as well as a mismatch between such planning at the level of individual educational institutions, the sector as a whole, and the state.

Based on this, it was suggested that it is worthwhile to study and consider the possibility of implementing certain aspects of China's organizational culture experience into Ukraine's educational management practices. Among the most promising ideas are the integration of traditional and national values with modern management approaches, the introduction of a clear system of motivation (both material and non-material) for faculty and researchers, the development of mentorship for students and young faculty members, emphasis on the moral, ethical, and civic upbringing of students, as well as the development of interdisciplinary cooperation between universities, the higher education sector, and the state.

It has been found that certain aspects of the organizational culture of Ukrainian higher education institutions, such as democratic approaches to university governance, support for student self-governance and initiatives, the involvement of the public (in the form of stakeholders) in discussing university development issues, as well as traditions of academic freedom and self-expression, may be beneficial for the further development of universities in the PRC.

The scientific novelty and theoretical significance of the research lie in the fact that *for the*:

have been clarified, including «organizational culture,» «organizational culture of a higher education institution,» «agent of organizational culture formation» and others;

the content, goals, components, forms, methods, and means of forming the organizational culture of modern higher education institutions in the PRC *have been revealed*;

the levels (institutional, administrative, academic, student, international) and components (traditional values and ethics, hierarchical structure and management model, pedagogical system and teaching methods, digitalisation and innovations in education, strategic development planning, motivational mechanisms for faculty, international cooperation and internationalisation, formation of moral and ethical education, mentorship and student support, adaptation to changes, and flexibility of educational programs) of the organizational culture of higher education institutions in the PRC *have been identified*;

the genesis, aspects of strategic planning, and goal setting in the higher education system of the PRC *have been further developed*;

the theoretical foundations of the functioning and development of organizational culture in higher education institutions in the PRC have been explored. Based on a comparison of the perspectives of Ukrainian, foreign, and Chinese scholars, key concepts for the research;

recommendations have been made regarding the use of the Chinese experience of organizational culture in higher education institutions in Ukraine's educational and administrative practices; aspects of the Ukrainian organizational culture that are promising for use in Chinese higher education institutions have been identified;

new facts, theoretical ideas, and approaches to understanding the concept of organizational culture as a phenomenon of the educational and administrative practices of modern higher education institutions, as substantiated by Chinese theorists and practitioners, *have been introduced into the scientific discourse*.

The practical significance of the study lies in the fact that the systematised theoretical ideas and generalised practical experience regarding the organizational culture of higher education institutions in the PRC can be creatively applied in the educational space of Ukraine.

The results of the study can be used in the teaching of courses on general pedagogy, the history of pedagogy, higher education pedagogy, the theory and practice of education management, and courses on modern and innovative educational technologies, among others. The content of the dissertation contributes to

forming a comprehensive understanding of organizational culture as a modern reality in the educational and administrative sphere of higher education institutions in the PRC.

Keywords: organizational culture, higher education institution (university / HEI), China (PRC), development of higher education institutions, educational environment, informational educational environment, project activities, soft skills, HEI competitiveness, HEI image, learning autonomy, motivation to study, digitization of education, transdisciplinary approach.

Публікації, що висвітлюють наукові результати дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань Організаційна культура в адміністративному управлінні закладами вищої освіти Китаю. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* 2020. Вип. 2. С. 78–86. (фахове видання, кат. Б)

DOI: 10.31494/2412-9208-2020-1-2-78-86

Посилання: <https://pedagogy.bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/10.pdf>

2. Цзін Лань Організаційна культура управління: основні задачі, структурні складові, цінності та функції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка.* 2021. Вип. 12 (23). (фахове видання, кат. Б).

DOI: 10.33296/2707-0255-12(23)-04

Посилання: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/430/373>

3. Дзін Лань Особливості формування організаційної культури у Китаї. *Теорія та методика навчання та виховання.* 2021. Вип. 51. С. 67–76. (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.07>

Посилання: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/methodics/article/view/3732>

4. Дзін Лань Конкуреноспроможність університетів Китайської Народної Республіки. Теорія та методика навчання та виховання. 2022. Вип. 53. С. 17–25 (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.34142/23128046.2022.53.02>

Посилання: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/methodics/article/view/8045>

5. Дзін Лань Інформаційна компетентність в технологічному аспекті організаційної культури: досвід Пекінського університету. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 44(1). С. 11–14. (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/44/1.2>

Посилання: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/44/part_1/2.pdf

6. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань Сучасні тенденції ефективності розвитку організаційної культури (на прикладі університетів провінції Сичуань, КНР). *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2023. Вип. 15 (29). (фахове видання, кат. Б)

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-15\(29\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0255-15(29)-07)

Посилання: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/523/444>

7. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань Організаційна культура як складник розвитку конкурентоспроможності закладу вищої освіти (з досвіду університетів провінції Сичуань, КНР). *Імідж сучасного педагога*. 2023. Вип. 2 (209). С. 42–48. (фахове видання, кат. Б)

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

Посилання: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/275682>

8. Дзін Лань Цілісність управлінського контексту організаційної культури (з досвіду університетів провінції Сичуань). *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 55(1). С. 18–21 (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/55.1.3>

Посилання: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/55/part_1/3.pdf

9. Дзін Лань Співпраця учасників освітнього процесу на основі цінностей китайської культури і світових демократичних цінностей як умова

розвитку організаційної культури (з досвіду університетів провінції Сичуань). *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 58 (1). С. 127–130 (фахове видання, кат. Б)
<https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/58.1.26>

Посилання: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/58/part_1/26.pdf

Праці апробаційного характеру:

10. Lang, J. A model of organizational culture of higher education institutions on the example of universities of the Sichuan province of the people's republic of China. *Scientific Journal of Polonia University*. 2023. 56(1). Pp. 69–74.

<https://doi.org/10.23856/5611>

11. Дзін Лань. Організаційна культура університету Цінхуа та його ціннісні пріоритети. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 20– 21 травня 2022 р.). За ред. Боярської-Хоменко А. В., Попової О. В. ; Харків: Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. 2022. С. 87–90.

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fdf635cc-7747-4d3d-a5bb-444dd2821fa2/content>

12. Дзін Лань Організаційна культура як актуальний напрям підготовки педагогів. *Інноваційні педагогічні технології в цифровій школі : збірник тез доповідей IV Всеукраїнської (з міжнародною участю) науково-практичної конференції молодих учених* (м. Харків, 11-12 травня 2022 р.). Харків. 2022. С. 243–244.

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/71a3372d-3844-4f88-9841-60d1f6bfc7fe/content>

13. Jin Lang Organiztional culture as a strategic element in higher education institutions in the PR China. *Сходознавство. Актуальність та перспективи. Матеріали доповідей V Міжнародної науково-методичної конференції* (Харків, 29 березня 2024 р.). Х.: ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2024. Ч.1. С. 125–127.

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6b7ab63-f94d-4ef6-b2b6-3ee30b45d313/content>

14. Jin Lang Models of organizational culture in Higher educational institutions of China. *The 22nd International scientific and practical conference “Actual problems in education and introduction of new technologies”* (June 04 – 07, 2024) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2024. Pp. 225–227.

<https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/06/ACTUAL-PROBLEMS-IN-EDUCATION-AND-INTRODUCTION-OF-NEW-TECHNOLOGIES.pdf>

15. Jin Lang Organizational culture of higher educational institutions as a scientific and research problem. Інновації в сучасній освіті: методологія, технології, дидактичні аспекти. Матеріали II науково-практичної конференції (м. Одеса, 7-8 червня 2024 р.). Одеса: Видавництво «Молодий вчений». 2024. С. 5–9.

<https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/88/1436/29>
87-1

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	28
1.1. Поняття та структура організаційної культури закладів вищої освіти як сучасна педагогічна реальія	28
1.2. Моделі організаційної культури закладів вищої освіти: загальнотеоретичний підхід	42
1.3. Методологічні підходи та сучасні тенденції дослідження організаційної культури як управлінсько-освітньої реальії	62
Висновки до Розділу 1	83
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УНІВЕРСИТЕТІВ КИТАЙСЬКОЇ НАРОДНОЇ РЕСПУБЛІКИ	86
2.1. Організаційна структура закладів вищої освіти КНР як основа їх організаційної культури	86
2.2. Вплив національних традицій та державної політики на організаційну культуру університетів КНР	101
2.3. Менеджмент організаційної культури закладів вищої освіти сучасного Китаю	116
Висновки до Розділу 2	133
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗВО У ПЕРШІЙ ПОЛОВИНІ ХХІ ст.: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА КНР	137
3.1. Особливості функціонування організаційної культури ЗВО України: реальії та перспективи	137

3.2. Виклики та перспективи розвитку організаційної культури університетів Сучасного Китаю	150
3.3. Перспективи вдосконалення організаційної культури ЗВО Китаю та України: взаємообмін досвідом	164
Висновки до Розділу 3	189
ВИСНОВКИ	192
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	196
ДОДАТКИ	222

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання міжнародної конкуренції система вищої освіти відіграє вирішальну роль у формуванні інтелектуального потенціалу нації. Заклади вищої освіти не лише готують висококваліфікованих спеціалістів, а й впливають на соціально-економічний розвиток суспільства. Одним із ключових чинників, що визначають успішність університетів, є організаційна культура. Вона забезпечує інтеграцію внутрішніх ресурсів, формування спільних цінностей і адаптацію до змінного зовнішнього середовища.

Питання реформування організаційної культури закладів вищої освіти (ЗВО) стають особливо актуальними для України, яка стикається з викликами інтеграції до європейського освітнього простору, цифрових та глобалізаційних трансформацій, а також необхідністю підвищення якості освітніх послуг. Сучасна організаційна культура формує основу для зміцнення довіри між стейкхолдерами, сприяє сталому розвитку освітніх установ і підвищенню їх конкурентоспроможності. Національна стратегія реформування системи освіти визначає модернізацію організаційної культури ЗВО як пріоритет, адже це сприяє створенню інноваційного освітнього середовища, яке відповідає сучасним викликам.

У нормативно-правовій базі України ці аспекти знайшли своє відображення. Постанова Кабінету Міністрів України № 409 (2020 р.) затверджує Положення про функціонування системи забезпечення якості освіти у ЗВО, а Закон України «Про вищу освіту» (2014 р., зі змінами) акцентує увагу на принципах автономії, академічної свободи та інтеграції до європейського освітнього простору. «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2030 року» робить акцент на інтернаціоналізації, інноваційних управлінських підходах та створенні сприятливого середовища для всіх учасників освітнього процесу. Закон України «Про освіту» (2017 р.) підкреслює

важливість прозорості, партнерства та підзвітності як основи сучасної організаційної культури, а «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року» визначає роль ЗВО як центрів регіонального розвитку, що потребує оновлення підходів до управління. Реформування організаційної культури є не лише теоретично важливим, але й практично необхідним завданням для розвитку системи вищої освіти України. Це дозволить створити інноваційні університети, здатні ефективно відповідати на виклики сучасності та забезпечувати якісну підготовку спеціалістів.

Особливий інтерес у контексті організаційної культури викликає досвід закладів вищої освіти Китаю. Вони демонструють успішне поєднання конфуціанських (китайських) традицій із сучасними управлінськими підходами. Завдяки модернізації та інтернаціоналізації китайські університети досягли значних успіхів у міжнародних рейтингах, водночас зберігаючи свою культурну ідентичність. Це робить досвід КНР цінним для аналізу, особливо у контексті можливого застосування його елементів в Україні.

Вітчизняні та зарубіжні науковці активно досліджують методологічні, науково-теоретичні та прикладні аспекти формування організаційної культури, що відображено в численних працях представників різних галузей знань. Методологічний базис і світовий досвід вивчення організаційної культури як соціального та управлінського феномену представлено в роботах таких учених, як К.Камерон, Р.Куїнн, А.Браун, К.Харісон та ін. У контексті управління закладами вищої освіти організаційну культуру розглядали українські науковці, зокрема В.Драгунова, Н.Сабов, Т.Іванова, В.Болгаріна, А.Апішева, О.Акімова. Вони досліджували такі аспекти, як вплив організаційної культури на якість освітніх послуг, управлінські процеси, стратегічний розвиток ЗВО. Психологічний аспект організаційної культури знайшов відображення в роботах Д.Мацумото та А.Шевченко, а її маркетингову складову ґрунтовно дослідила З. Рябова. Серед українських науковців, які досліджували певні аспекти організаційної культури освітніх закладів Китаю, слід відзначити Г. Кравченко, Є.Гобову, І.Грищенко, М.Давидович, К.Парнус, Л.Калашник,

О.Попело та інших, які в своїх роботах, здебільшого присвячених загальним аспектам функціонування китайської системи вищої освіти, звертали увагу і на фактори, які пов'язані з її організаційною структурою. Серед китайських учених, які приділяли увагу проблемам управління закладами освіти та розвитку організаційної культури, слід відзначити праці Сунь Юйхуа, Дін Сяочжи, Сон Вей, Ло Чанхая, Чень Сяоміна та Яньсянь Янь. Їхні дослідження зосереджені на інтеграції традиційних конфуціанських цінностей із сучасними підходами до управління. Ці роботи формують важливий науковий підґрунтя для вдосконалення організаційної культури як в українських ЗВО, так і за кордоном.

Узагальнення напрацювань китайських науковців щодо вдосконалення організаційної культури може суттєво сприяти підвищенню ефективності управління та якості освітніх послуг українських закладів вищої освіти. Дослідження цієї проблеми особливо актуальне через низку суперечностей, які впливають на функціонування ЗВО:

- невідповідність між зростаючою необхідністю інтеграції українських університетів у світовий освітній простір і недостатнім рівнем розвитку організаційної культури, що стримує міжнародну конкурентоспроможність.
- розрив між прагненням забезпечити високу якість освітніх послуг і фактом відсутності єдиних цінностей та стандартів у багатьох університетах, що ускладнює виконання стратегічних завдань.
- відставання традиційних моделей управління в ЗВО від сучасних вимог до інноваційності, партнерства та гнучкості в управлінні.
- дисбаланс між практичною спрямованістю освітніх програм і відсутністю культурної інтеграції студентів, викладачів та адміністрації, що знижує рівень залученості основних стейкхолдерів.

- розбіжність між декларованою інтернаціоналізацією університетів і реальними кроками щодо адаптації найкращих практик, особливо з країн Далекого Сходу, зокрема КНР.

Подолання цих суперечностей сприятиме формуванню ціннісно-орієнтованої організаційної культури, розробці сучасних моделей управління та впровадженню інноваційних підходів. Це не лише посилить позиції українських університетів у міжнародному освітньому просторі, але й сприятиме підвищенню якості освіти, адаптованої до вимог сучасного ринку праці.

Актуальність порушеної проблеми, відсутність її комплексної теоретичної та практичної розробленості, необхідність розв'язання виявлених суперечностей зумовили вибір теми дослідження – *«Розвиток організаційної культури закладів вищої освіти (на прикладі університетів Китайської Народної Республіки)»*.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Управління формуванням професійної компетентності майбутніх фахівців в умовах інформаційного полікультурного освітнього середовища» (номер державної реєстрації 0120U104231).

Тему дослідження затверджено вченою радою Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол №497-С від 27 червня 2024 року).

Об'єктом дослідження визначається феномен організаційної культури закладів вищої освіти в КНР.

Предметом дослідження є процеси формування та розвитку організаційної культури університетів Китайської Народної Республіки та можливість їхньої імплементації у вітчизняну наукову теорію та практику задля позитивного впливу на вдосконалення організаційної культури ЗВО України.

Мета дослідження полягає в систематизації теоретичних ідей та узагальненні досвіду щодо розвитку організаційної культури закладів вищої освіти в університетах Китайської Народної Республіки та обґрунтування можливості та доцільності впровадження китайського досвіду для вдосконалення організаційної культури ЗВО України.

Відповідно до мети дослідження, були сформовані такі *завдання*:

1. розкрити сутність ключових для дослідження понять: «організаційна культура», «організаційна культура закладу вищої освіти», «суб'єкт організаційної культури», «рівні організаційної культури» тощо з точки зору сучасної китайської педагогічної науки;

2. визначити методологічні підходи до вивчення організаційної культури у сучасній педагогіці, проаналізувати наявні тенденції розвитку організаційної культури та вплив культурних особливостей на її формування в закладах вищої освіти;

3. висвітлити особливості сучасної системи вищої освіти КНР щодо організаційної культури університетів країни;

4. розкрити вплив національних традицій та державної політики на організаційну культуру закладів вищої освіти в Сучасному Китаї;

5. дослідити виклики та перспективи розвитку організаційної культури університетів у КНР та Україні задля визначення перспективних для крос-культурного впровадження аспектів.

Методи дослідження, використані для написання дисертаційного дослідження, відповідають завданням та структурі роботи та охоплюють такі підходи, як:

- *Теоретичні методи*: аналіз і синтез (для визначення поняття, структури та моделей організаційної культури ЗВО, а також аналізу методологічних підходів і сучасних тенденцій розвитку організаційної культури), порівняльний аналіз (для співставлення організаційної культури ЗВО Китаю та України, зокрема їхніх моделей, характерних рис, впливу культурних особливостей та державної політики), індукція та дедукція (для

формування загальних висновків щодо розвитку організаційної культури на основі вивчення конкретних прикладів університетів КНР), системний підхід (для комплексного аналізу організаційної культури як багатокomпонентного явища, що інтегрує освітні, управлінські та соціокультурні аспекти);

- *Емпіричні методи:* документальний аналіз (для вивчення нормативно-правових актів, стратегій і звітів університетів КНР та України, що регулюють питання організаційної культури); контент-аналіз (для дослідження публікацій, наукових праць та інших джерел інформації щодо організаційної культури ЗВО КНР); опитування та анкетування (для збору даних від представників адміністративного персоналу, викладачів і студентів ЗВО Китаю), експертне опитування (для отримання професійних оцінок стану та перспектив розвитку організаційної культури в ЗВО);

- *Прикладні методи:* моделювання (для розробки стратегій вдосконалення організаційної культури ЗВО України з урахуванням китайського досвіду), прогнозування (для оцінки можливих результатів впровадження запропонованих стратегій); метод кейс-стаді (для більш глибокого та всебічного аналізу організаційної культури конкретних університетів КНР);

- *Інтерпретаційні методи:* культурологічний підхід та історико-порівняльний метод для вивчення впливу національних традицій та соціокультурних особливостей на організаційну культуру університетів.

Ці методи забезпечили комплексний аналіз теми, допомогли розробити рекомендації для вдосконалення організаційної культури ЗВО України та ідентифікувати аспекти українського досвіду, які можуть бути адаптовані в китайські університети.

Наукова новизна і теоретична значущість дослідження полягають у тому, що:

уточнено ключові для дослідження поняття, зокрема «організаційна культура», «організаційна культура закладу вищої освіти», «агент формування організаційної культури» тощо;

розкрито зміст, цілі, складові, форми, методи і засоби формування організаційної культури сучасних закладів вищої освіти в КНР;

визначено рівні (інституційний, адміністративний, академічний, студентський, міжнародний) та складові (традиційні цінності та етика, ієрархічна структура та управлінська модель, педагогічна система та навчальні методики, цифровізація та інновації у навчанні, стратегічне планування розвитку, мотиваційні механізми для викладачів, міжнародна співпраця та інтернаціоналізація, формування морального та етичного виховання, наставництво та підтримка студентів, адаптація до змін та гнучкість освітніх програм) організаційної культури закладів вищої освіти в КНР;

подальшого розвитку набула генеза, аспекти стратегічного планування та цілепокладання в системі вищої освіти КНР;

досліджено теоретичні засади функціонування та розвитку організаційної культури закладів вищої освіти в КНР. На основі зіставлення точок зору українських, закордонних та китайських науковців;

надано рекомендації щодо використання китайського досвіду організаційної культури закладів вищої освіти в управлінсько-освітній практиці України; визначено перспективні для використання в китайських ЗВО аспекти організаційної культури України.

У науковий обіг введено нові факти, теоретичні ідеї та підходи до розуміння поняття організаційної культури як феномену управлінсько-освітньої практики сучасного ЗВО, обґрунтовані теоретиками і практиками Китаю.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що систематизовані теоретичні ідеї й узагальнений практичний досвід щодо організаційної культури закладів вищої освіти КНР може творчо використовуватися в освітньому просторі України. Одержані результати дослідження можуть використовуватися під час викладання навчальних курсів з загальної

педагогіки, історії педагогіки, педагогіки вищої школи, теорії та практики управління освітою, курсу сучасних та новітніх освітніх технологій тощо. Зміст дисертації сприяє формуванню цілісного уявлення про організаційну культуру як сучасної реалії управлінсько-освітньої сфери функціонування закладів вищої освіти в КНР. Матеріали дослідження можуть використовуватися в професійній підготовці майбутніх фахівців в галузі державного управління та управління освітою, у закладах вищої освіти для оновлення змісту лекційних і практичних занять; у процесі написання магістерських робіт; у розробці освітніх програм; у створенні навчальних посібників; у системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації управлінського персоналу системи вищої освіти.

Вірогідність та аргументованість дослідження забезпечена методологічним і теоретичним обґрунтуванням його вихідних позицій; ґрунтовним аналізом теоретичного та емпіричного матеріалу; використанням методів, які відповідають об'єкту, предмету, меті та завданням дослідження; застосуванням всебічного кількісного та якісного аналізу досліджуваних даних.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (2019-2024 рр.) та офісу академічних досліджень Університету Мистецтв та науки провінції Сичуань (2019-2024 рр.), виступах на конференціях різного рівня: VI Міжнародної науково-практичної конференції «Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика» (Харків, 20–21 травня 2022 р.), IV Всеукраїнської (з міжнародною участю) науково-практичної конференції молодих учених «Інноваційні педагогічні технології в цифровій школі» (м. Харків, 11-12 травня 2022 року), V Міжнародної науково-методичної конференції «Сходознавство. Актуальність та перспективи», (м. Харків, 29 березня 2024 р.), XXII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми освіти та впровадження нових технологій» (м. Стокгольм, 04 – 07 червня 2024 р.), II науково-практичній конференції «Інновації в

сучасній освіті: методологія, технології, дидактичні аспекти» (м. Одеса, 7-8 червня 2024 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 15 публікацій, з яких 12 – одноосібних. Із них: 9 – статей у вітчизняних фахових наукових виданнях, 1 – стаття в періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (Республіка Польща), 5 – тез доповідей та матеріали наукових конференцій.

Особистий внесок дисертанта в статтях, які написано у співавторстві полягає у визначенні специфіки організаційної культури як суб'єкта управління закладами вищої освіти в КНР на сучасному етапі розвитку (Кравченко Г. Ю., Дзін Лань. (2020). Організаційна культура в адміністративному управлінні закладами вищої освіти Китаю. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2. 78-86.), описі тенденцій розвитку організаційної культури в закладах вищої освіти провінції Сичуань КНР (Кравченко Г. Ю., Дзін Лань. (2023). Сучасні тенденції ефективності розвитку організаційної культури (на прикладі університетів провінції Сичуань, КНР). Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка». 15 (29) та визначенні стратегій та моделей розвитку конкурентнострможності закладів вищої освіти КНР на прикладі університетів провінції Сичуань (Кравченко Г. Ю., Дзін Лань. (2023). Організаційна культура як складник розвитку конкурентоспроможності закладу вищої освіти (з досвіду університетів провінції Сичуань, КНР). Імідж сучасного педагога. 2 (209). 42-48.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі Вступу, трьох розділів, Висновків, Списку використаних джерел і Додатків. Загальний обсяг дисертації становить 253 сторінки (10,5 авт. арк.). Дисертація містить 9 таблиць, з яких 2 таблиці займають 3 повні сторінки, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 209 найменувань на 26 сторінках (із них – 81 іноземною мовою), 5 додатків на 32 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації складає 177 сторінок (7,3 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Поняття та структура організаційної культури закладів вищої освіти як сучасна педагогічна реалія

Організаційна культура – це багатовимірне поняття, яке з'явилося на перетині соціології, психології, менеджменту та антропології у другій половині ХХ століття. Воно стало ключовою категорією для опису та аналізу системи цінностей, норм, переконань і ритуалів, що впливають на поведінку індивідів в організаціях та визначають ефективність їхньої роботи.

Термін «організаційна культура» набув популярності в 1970-х–1980-х роках. Його поява пов'язана з розвитком міждисциплінарних досліджень в соціології (аналіз впливу соціальних структур на поведінку індивідів), антропології (дослідження культури як системи значень, символів та ритуалів) та менеджменту (необхідність розробки нових підходів до управління організаціями у відповідь на зростання глобальної конкуренції та складності бізнес-середовища). Одним із перших дослідників, які звернули увагу на значення культури в організаціях, був соціолог Талкотт Парсонс. Його роботи в 1950-х роках підкреслювали роль норм і цінностей у соціальних системах, включаючи організації [129]. Проте широке визнання термін отримав завдяки працям таких науковців, як Едгар Шайн, який є автором концепції трьох рівнів організаційної культури (артефакти, проголошені цінності, базові припущення) [56], Терренса Діла і Аллана Кеннеді, які досліджували символи, ритуали та історії як засоби формування організаційної культури [31] та Геерта Хофстеде, який проаналізував вплив національних культур на організаційну поведінку [202].

У 1980-х роках організаційна культура трактувалася переважно як набір символів, ритуалів, історій та норм, які об'єднують співробітників організації, забезпечуючи їм спільну ідентичність. Наприклад, у роботі «Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life» (1982) Терренс Діл і Аллан Кеннеді [158] визначили організаційну культуру як сукупність ритуалів, цінностей і героїв, які формують поведінку працівників. У класичній праці Едгара Шайна «Organizational Culture and Leadership» (1985) організаційна культура розглядається як система основних припущень, які засвоюються організацією та стають основою для вирішення зовнішніх і внутрішніх завдань [128].

Слід зазначити, що на сьогодні понятійний апарат, що стосується терміна «організаційна культура», залишається варіативним і таким, що не має єдиної загальноприйнятої точки зору. Відсутність чіткості у визначенні цього поняття створює необхідність уточнення його сутності та ролі. Аналіз робіт таких дослідників, як О. Мармаза, Г. Кравченко, Ю. Палеха, Т. Сазонова та інших, свідчить про використання поряд із терміном «організаційна культура» таких понять, як «корпоративна культура», «культура організації», «бізнес-культура», «соціокультура», «управлінська культура» та «інноваційна культура». Зазначені поняття часто не розмежовуються, а використовуються як синоніми, що створює труднощі в їх трактуванні. Проте наявність цих термінів демонструє багатогранність феномену, що стоїть за кожним із них [43; 50; 75].

Спільною рисою цих понять є те, що вони засновані на системі цінностей, норм і правил, які регулюють поведінку та взаємовідносини в організації. Вони також визначають формальні та неформальні закони, традиції та правила поведінки, які формують систему людських взаємин у колективі. Водночас дослідники часто використовують ці терміни як синоніми, незважаючи на їхню концептуальну різницю.

З історичної точки зору, дослідження М.Небави та О. Ратушняк свідчать, що першим виникло поняття «корпоративна культура», яке використовував німецький фельдмаршал Мольтке у військовій термінології XIX століття. Воно стосувалося відносин в офіцерському середовищі. Надалі, з розвитком

суспільства та науки менеджменту наприкінці XIX століття, дослідники звернули увагу на міжособистісні взаємини в організаціях, що зумовило трансформацію терміна «корпоративна культура» в поняття «організаційна культура». В другій половині XX століття поняття «організаційна культура» стало використовуватися для опису явищ матеріального та нематеріального життя організації [цит. за 132].

Іншого підходу дотримується Ф.Котлер, який стверджує, що термін «організаційна культура» вперше використовувався в теорії бюрократичного менеджменту М.Вебера. Основу цього підходу сформували праці Е. Мейо (школа людських відносин) та А. Файоля (школа класичного менеджменту). Котлер вважає, що еволюція менеджменту від традиційного до соціально-етичного зумовила появу поняття «організаційна культура», а подальший перехід до духовного менеджменту – виникнення поняття «корпоративна культура» [41].

Сучасне застосування термінів теж має відмінності. Термін «Організаційна культура» широко використовується в менеджменті та економіці для визначення особливостей організації та системи комунікацій. Натомість «корпоративна культура» частіше застосовується в соціології для аналізу цінностей, традицій та норм поведінки в організації. Крім того, термін «організаційна культура» більше фокусується на ділових стосунках в організації, тоді як «корпоративна культура» – на міжособистісних взаєминах у колективі [118].

Також, можна виокремити певні особливості і з трактуванні поняття «організаційна культура», які пов'язані з тим, до якої наукової школи належить дослідник. Українські вчені здебільшого акцентують увагу на двох підходах до розуміння поняття організаційної культури: Феноменологічному (що організаційна культура є явищем, яке неможливо свідомо формувати і складається вона стихійно) та Прагматичному (що організаційна культура може формуватися свідомо та є інструментом управління організацією). Так, М.Небава та О.Ратушняк висловлюють думку, що організаційна культура

розглядається як система найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і проявляються у конкретних цінностях, що задають людям орієнтири поведінки; організаційна культура допомагає працівникам усвідомити свою роль у системі управління та найкращим чином виконувати свої обов'язки [цит. за 9]. О.Бондарчук визначає поняття організаційної культури з особистісної позиції, як такої, що регламентує дії особистості в межах організації [цит. за 50]. В роботах В.Барбаша лунає думка, що організаційна культура є набором ключових припущень, виражених у цінностях, декларованих організацією, які задають орієнтири для поведінки членів колективу [цит. за 37].

До спільних рис у трактуваннях закордонних дослідників поняття організаційної культури можна віднести такі положення, що:

- організаційна культура є унікальною для кожної організації системою цінностей, традицій, переконань і норм, що визнаються більшістю її членів;
- вона впливає як на колективну, так і на індивідуальну поведінку, формуючи орієнтири для дій і прийняття рішень;
- організаційна культура є важливим інструментом управління, що може свідомо формуватися для досягнення стратегічних цілей організації [27; 104; 132].

Ці тези зустрічаються в роботах А.Брауна, який визначає організаційну культуру як сукупність усвідомлених і неусвідомлених уявлень про способи діяльності, звички, писані й неписані норми, цінності, очікування [12]. Ю.Бранденбург та Т.Чжу вважають, що організаційна культура забезпечує ясність у колективних очікуваннях, зменшує невизначеність і підтримує цілісність через ключові цінності [49]. Б.Армстронг акцентує увагу на людиноцентричному аспекті культури, що включає елементи, які передаються із покоління в покоління [108]. Едгар Шейн наводить в своїх роботах досить репрезентативне визначення, як от системи базових припущень, винайдених групою для подолання проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації.

Ці припущення передаються як спосіб сприйняття, мислення й відчуття в організації [160]. А Г.Гаспер розглядає організаційну культуру як складне поєднання цінностей, переконань і символів, які визначають методи діяльності компанії [149].

Для нашого дослідження надзвичайно важливо сформулювати чітке визначення терміна «організаційна культура», яке буде використовуватися в роботі із транспаренцією його на сферу освіти та, зокрема, заклади вищої освіти. Це потребує аналізу тлумачень поняття в словникових джерелах.

У «Енциклопедичному словнику з державного управління» (Київ, 2010) поняття «організаційна культура» трактується як складна композиція базових припущень, властивих організації, які сприймаються персоналом і проявляються у проголошених принципах та цінностях. Ці припущення формують формальні та неформальні моделі поведінки, які мають унікальні особливості в різних системах [25].

Згідно з «Словником-довідником» для підготовки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Філософія» (Харків, 2018), організаційна культура – це специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки та ритуалів, що існують в організації [93].

У межах теорії менеджменту, згідно з «Міждисциплінарним словником з менеджменту» (Київ, 2011) організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що сприяє орієнтації всіх підрозділів організації та окремих осіб на спільні цілі [52]. А «Словник основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)» (Херсон, 2019) наголошує, що саме вона забезпечує мобілізацію ініціативи працівників, формує їхню відданість організації, покращує комунікаційні процеси та впливає на поведінку співробітників [94].

Організаційна культура є багатогранним явищем, яке об'єднує соціальні, управлінські та культурні аспекти, що дозволяють забезпечувати ефективність функціонування організації. У сучасному контексті вона розглядається як динамічне явище, що інтегрує внутрішні чинники (цінності, норми, стиль

керівництва) із зовнішніми (вплив національних традицій, соціальних очікувань) та стала стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності організацій, їхньої адаптації до змін та залучення працівників [81].

Сьогодні термін «організаційна культура» використовується як концептуальна база в різних галузях:

- *Менеджмент і бізнес*: тут організаційна культура вважається ключовим фактором, що впливає на продуктивність, інноваційність і здатність адаптуватися до змін [51; 77; 102];
- *Соціологія та антропологія*, де дослідження організаційної культури дозволяє виявити взаємозв'язок між соціокультурними цінностями суспільства та поведінкою в організаціях [40; 95];
- *Психологія*: у цій галузі організаційна культура використовується для вивчення адаптації індивідів до організаційного середовища, формування мотивації та довіри [112].

Інтеграція поняття «організаційна культура» в сферу освіти була обумовлена зростанням складності освітніх систем, необхідністю адаптації до глобалізаційних процесів та посиленням інтересу до ролі цінностей, норм і традицій у функціонуванні організацій, зокрема освітніх закладів і мала місце в 1990-ті роки. Вона стала сприйматися як фактор, що забезпечує успіх освітніх реформ, інтеграцію інновацій та створення сприятливого середовища для навчання. У цей період суспільна увага приділялася питанням лідерства, впливу національних культурних традицій та соціальних змін на організаційну поведінку освітніх закладів, що ї знайшло своє відображення в роботах науковців [18]. З 2010-х років поняття «організаційна культура» в освіті активно розвивається у зв'язку з глобалізацією, цифровізацією та зростаючою міжкультурною взаємодією. Сучасні дослідження, наприклад, роботи Кіма Камерона і Роберта Куїнна, акцентують увагу на необхідності гнучкості, інноваційності та партнерства в управлінні освітніми закладами. Особливу роль

відіграє адаптація західних підходів до національних освітніх систем, зокрема в контексті формування організаційної культури університетів [91].

Поняття «організаційна культура закладів вищої освіти» в українській педагогічній літературі пройшло кілька етапів становлення та розвитку, відображаючи еволюцію наукових підходів до управління та функціонування освітніх установ. Стисло генезу цього поняття у вітчизняному науковому просторі можна розподілити на наступні етапи:

1. *Початковий етап (1990-ті роки)*: у період становлення незалежної України дослідники почали звертати увагу на внутрішні аспекти функціонування закладів вищої освіти. Поняття «організаційна культура» розглядалося як сукупність традицій, цінностей та норм поведінки, що впливають на діяльність університетів. Зокрема, у працях В.Головенкіна підкреслювалася важливість формування позитивного освітнього середовища для ефективної підготовки фахівців.
2. *Розширення концепції (2000-ті роки)*: у цей період дослідники почали глибше аналізувати структуру та компоненти організаційної культури. О.Мармаза у своїх роботах акцентувала увагу на ролі лідерства та управлінських практик у формуванні культури університету. Г.Кравченко досліджувала вплив організаційної культури на якість освітніх послуг та конкурентоспроможність закладів вищої освіти.
3. *Інтеграція міжнародного досвіду (2010-ті роки)*: з розвитком процесів глобалізації українські науковці почали враховувати зарубіжний досвід у дослідженні організаційної культури. Ю.Палеха аналізувала вплив західних моделей управління на українські університети, підкреслюючи необхідність адаптації найкращих практик з урахуванням національних особливостей. Т.Сазонова досліджувала питання інтернаціоналізації освітнього процесу та його вплив на організаційну культуру закладів вищої освіти.
4. *Сучасний етап (2020-ті роки)*: у сучасних дослідженнях акцент робиться на інноваційних підходах до управління та розвитку організаційної культури. В.Драгунова у статті «Організаційна культура в закладі вищої освіти» (2024)

розглядає організаційну культуру як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу та адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Таким чином, еволюція поняття «організаційна культура закладів вищої освіти» в українській педагогічній літературі відображає поступовий перехід від загальних уявлень про внутрішнє середовище університетів до комплексного аналізу їхніх культурних особливостей, враховуючи міжнародний досвід та сучасні виклики.

Сьогодні поняття «організаційна культура закладу вищої освіти» як окремий феномен педагогіки має різноманітні трактування в українській та зарубіжній педагогічній літературі. Так, В.Драгунова (2024) визначає організаційну культуру закладу вищої освіти як специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки та ритуалів, які існують в освітньому закладі [цит. за 153]. А.Мельниченко та О.Попело розглядають організаційну культуру як систему сформованих спільних цінностей, переконань та поведінки співробітників закладів вищої освіти, що забезпечує взаємодію з зовнішнім середовищем та досягнення поставлених цілей розвитку закладу [117]. Українські дослідники також обстоюють думку, що організаційна культура університету формується через стійкі поведінкові моделі, цінності та традиції, які створюють «колективну особистість». Вона не лише відображає загальні характеристики студентів, а й впливає на їх дії та рішення [76].

В роботах закордонних вчених підкреслюється, що організаційна культура вищого навчального закладу є сукупністю спільних цінностей, переконань та норм, які впливають на поведінку членів організації та визначають її унікальність (Вільям Тьєрней, 2008) [123], а в класичних роботах Едгара Шейна (1985-1990ті) є положення про організаційну культуру як сукупність базових припущень, які група винайшла, відкрила або розробила для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що

добре зарекомендували себе і тому передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та відчуття в контексті цих проблем [132].

У нашій роботі ми будемо спиратися на авторське визначення поняття «організаційна культура закладу вищої освіти», яке розглядається як унікальний кодекс спільних цінностей і норм поведінки, що існують у закладі освіти, сприймаються, засвоюються та поділяються більшістю членів науково-педагогічного та адміністративного персоналу. Ці цінності та норми мають дієвість і відповідають як стратегічним, так і ситуативним цілям навчального закладу та освітньої діяльності загалом. Водночас вони передаються здобувачам освіти з метою формування їхньої особистості. На нашу думку, таке визначення найбільш повно відображає сутність та особливості організаційної культури як організаційно-педагогічного феномену, зокрема в контексті закладів вищої освіти КНР.

Структура організаційної культури є багатовимірною системою, яка дозволяє зрозуміти внутрішній устрій організації, механізми її функціонування та впливу на зовнішнє середовище, а також визначає основи функціонування організації, її цінності, норми, поведінку працівників та загальну атмосферу. У науковій літературі структура організаційної культури аналізується з урахуванням різних підходів і концепцій, які пропонують дослідники. В залежності від моделі організаційної культури, представлені конкретним науковцем, також змінюються і рівні, та компоненти, які складають її структуру (детальніше див. Параграф 1.2 цієї роботи). На основі аналізу праць різних дослідників можна виділити чотири основні рівні організаційної культури, які знаходять своє застосування і в закладах вищої освіти:

Рівень матеріальної культури. Цей рівень охоплює культуру артефактів – видимі та фізичні прояви організаційної культури. У ЗВО це можуть бути символіка університету (логотипи, герби), архітектура кампусів, інтер'єр навчальних аудиторій, корпоративний стиль, а також матеріали, створені університетом (наукові публікації, методичні посібники). Матеріальна культура

є «найвіддаленішим» рівнем, адже вона демонструє зовнішнє обличчя закладу і має найбільшу видимість для сторонніх осіб [34;184];

Рівень організаційної поведінки. На цьому рівні знаходяться культурні прояви, пов'язані з діяльністю членів організації. У ЗВО це може включати академічну доброчесність та поведінкові моделі студентів і викладачів, проведення освітніх та культурних заходів (лекції, семінари, наукові конференції, студентські свята), взаємодію між студентами, викладачами та адміністрацією. Цей рівень демонструє динамічний характер організаційної культури та її вплив на міжособистісні стосунки всередині ЗВО [100; 163];

Рівень організаційної системи. Цей рівень відображає нормативно-організаційні аспекти організаційної культури, які регулюють поведінку працівників і студентів. У ЗВО це внутрішні положення та правила (регламенти, статуту), корпоративні звичаї та традиції (академічні церемонії, кодекси етики), етикет і манера спілкування в університетському середовищі. Рівень організаційної системи задає формальні рамки для досягнення стратегічних цілей закладу освіти [26; 35];

Духовно-культурний рівень. Цей рівень є стрижнем організаційної культури закладу вищої освіти і охоплює цінності, філософію та місію університету. У ЗВО це загальні принципи, на яких будується діяльність університету (інноваційність, відповідальність перед суспільством), ідеї та переконання, які мотивують працівників і студентів, академічний дух і стиль навчання. Цей рівень є найглибшим, адже формує основу організаційної культури і впливає на довгостроковий розвиток закладу [100; 104].

Також в науковій літературі можна зустріти і підхід, який визначає структуру організаційної культури закладу вищої освіти як двокомпонентну систему, де Зовнішній рівень проявляється через матеріальні елементи (такі як символіка, архітектура, корпоративний стиль) та ритуали і традиції, створюючи перше враження про університет, а Внутрішній рівень стосується міжособистісних стосунків у колективі, поваги до праці, дотримання етичних норм і стандартів. Для університетів внутрішній рівень особливо важливий,

адже він визначає атмосферу взаємодії між студентами, викладачами та адміністрацією. Зовнішній рівень сприяє формуванню позитивного іміджу університету, залученню студентів і партнерів. ЗВО, які активно працюють над розвитком своєї організаційної культури, мають більше шансів стати лідерами в освітньому просторі, відповідати вимогам сучасності та забезпечувати сталість свого розвитку [149; 176].

Структура організаційної культури виконує низку функцій, які забезпечують ефективну діяльність університетів, формування їхньої корпоративної ідентичності та адаптацію до змін. Нижче розглянемо основні функції організаційної культури в контексті ЗВО, базуючись на дослідженнях українських і закордонних науковців. Прийнято виділяти наступні функції організаційної культури:

Управлінська функція організаційної культури в ЗВО забезпечує контроль за поведінкою викладачів, студентів і адміністрації. Вона реалізується через два механізми зовнішнього та внутрішнього контролю. Зовнішній контроль включає регламентовані правила, адміністративні процедури та кодекси поведінки. У ЗВО це можуть бути статuti університету, правила поведінки студентів, угоди про академічну доброчесність. Цей тип контролю є «жорстким» обмеженням, що задає формальні рамки. Внутрішній контроль спирається на спільні цінності та принципи. Його прийнято вважати «м'яким» обмеженням, яке забезпечує свідоме дотримання правил, мотивацію до досягнення цілей університету [56; 160].

Координаційна функція організаційної культури сприяє координації між різними учасниками освітнього процесу. У ЗВО ця функція реалізується через гармонізацію відносин між студентами, викладачами та адміністрацією, що деякі дослідники визначають як координацію внутрішню. Зовнішня координація - це взаємодія університету з партнерами, роботодавцями та іншими освітніми установами, яка є вимогою сучасного ринку освітніх послуг, дозволяє ЗВО адаптуватися до потреб ринку праці та інтегруватися у глобальний освітній простір [127].

Стимулююча функція організаційної культури спонукає викладачів і студентів до досягнення високих результатів через мотивацію до професійного розвитку (наприклад, позитивна атмосфера в університеті заохочує до навчання, наукової діяльності та творчості) та визнання досягнень (відзнаки, стипендії, гранти, публічне визнання успіхів студентів і викладачів посилюють їхню залученість). Як зазначає українська дослідниця О.Харчишина, стимулююча функція є основою для формування позитивного мікроклімату [103; 104].

Функція згуртованості полягає в тому, що організаційна культура виконує роль своєрідного «клею», що об'єднує всіх учасників університетського життя. Вона формує почуття належності до академічної спільноти та створює атмосферу поваги й довіри. У контексті ЗВО ця функція проявляється через підтримку корпоративних традицій, святкування річниць, організація випускних церемоній, створення відчуття спільної мети, залучення до реалізації університетських проєктів, соціальних ініціатив тощо. Дослідження Ф.Хміля наголошують, що згуртованість є критично важливою для успішної трансформації організації [106].

Випромінююча функція. ЗВО через свою культуру впливають на суспільство, демонструючи цінності, які вони пропагують. Це може бути академічна доброчесність, інноваційність, відповідальність перед громадою. Впливаючи на суспільство через свою соціальну значущість та особистості випускників, університети стають прикладами для інших організацій, формуючи тренди в освіті та науці, а якісна організаційна культура підсилює імідж університету на національному та міжнародному рівнях, формує його репутацію [131].

Спрямовуюча функція. Організаційна культура визначає орієнтири поведінки, впливаючи на прийняття рішень студентами та викладачами. Вона формує чітке розуміння, що є прийнятним і бажаним у ЗВО. Ця функція особливо важлива в умовах глобалізації, коли університети стикаються з різними культурними викликами [155].

Інноваційна функція організаційної культури ЗВО обумовлена там, що вона сприяє розвитку інноваційного мислення та впровадженню нових підходів до навчання, досліджень і управління, підтримує творчі ідеї та створює середовище для їхньої реалізації. Як зазначає Герт Гофстеде в своїй роботі «Cultures and Organizations: Software of the Mind» (1991), культура є основним джерелом інноваційної активності. Університети, які заохочують експерименти, демонструють толерантність до помилок, сприяють створенню стартап-інкубаторів, дослідницьких центрів тощо формують атмосферу постійного якісного розвитку для здобувачів освіти [цит. за 50].

Дослідники М.Небава та О.Ратушняк пропонують альтернативну типологію функцій організаційної культури, яка є універсальною і може бути успішно застосована до ЗВО. Розглянемо ці функції детальніше, акцентуючи увагу на їхньому значенні для освітніх закладів.

- Адаптаційна – сприяє гармонізації відносин між студентами, викладачами та адміністрацією, покращуючи їхню здатність до співпраці. У ЗВО це може включати організацію спільних проєктів і заходів, які сприяють командній роботі, впровадження інклюзивних практик, що підтримують різноманітність і толерантність;
- Інтегративна – сприяє формуванню почуття гордості та ідентичності у студентів і викладачів, які є частиною університету. Її проявами у ЗВО можуть бути підтримка корпоративних традицій та формування позитивного образу університету через досягнення у науці, спорті чи культурі, а метою - об'єднання різних груп в університеті в єдине спільне середовище;
- Орієнтувальна – визначає напрям діяльності університету та формує пріоритети в його роботі. Її реалізація у ЗВО включає визначення стратегічних цілей університету (розвиток науки, підвищення якості освіти), створення навчальних програм, орієнтованих на актуальні потреби суспільства;
- Охоронна – передбачає створення механізмів захисту організації від небажаних зовнішніх впливів. У контексті ЗВО охоронна функція

проявляється через дотримання принципів академічної доброчесності для захисту від плагіату, розробку етичних кодексів, які регламентують поведінку студентів, викладачів і адміністрації, відстоювання автономії університетів перед зовнішніми структурами та дозволяє університетам зберігати свої унікальні особливості навіть в умовах глобалізації;

- Пізнавальна – сприяє адаптації нових членів колективу (студентів і викладачів) до університетського середовища та проявляється через ознайомлення нових студентів із традиціями та цінностями університету на початку навчання, організацію тренінгів та наставництва для нових викладачів тощо. Ця функція допомагає новим членам університету швидше стати частиною спільноти, освоїтися в культурному середовищі закладу;
- Регулювальна – підтримує дотримання норм і правил поведінки в університетському середовищі, регулює стосунки між студентами, викладачами та адміністрацією. У ЗВО це включає наявність чітких положень щодо поведінки студентів і викладачів (правила внутрішнього розпорядку, статуту), а також нормативних актів, які регулюють навчальний процес, взаємодію між суб'єктами освітнього процесу, структурними підрозділами тощо. Регулювальна функція сприяє мінімізації конфліктів і забезпечує гармонійні стосунки в університетському середовищі;
- Формування іміджу – спрямована на формування позитивного образу університету у суспільстві. Вона реалізується через публічну демонстрацію успіхів студентів і викладачів, участь у міжнародних рейтингах університетів та допомагає залучати талановитих студентів і викладачів, розширювати партнерські зв'язки [цит. за 50; 108; 132; 184].

Згідно з типологією М. Небави та О. Ратушняк, функції організаційної культури охоплюють такі аспекти діяльності ЗВО, як підтримка ініціативності студентів і викладачів, забезпечення гармонійних відносин у колективі, спрямування на досягнення стратегічних цілей, мотивація до високих досягнень у навчанні та наукових дослідженнях та запобігання конфліктам і

зниження ризиків [цит. за 30]. Типологія функцій організаційної культури, запропонована М.Небавою та О.Ратушняк, є універсальною та добре адаптується до потреб закладів вищої освіти. Вона підкреслює важливість інтеграції, мотивації, адаптації та формування позитивного іміджу університету. Реалізація цих функцій сприяє створенню ефективного освітнього середовища, яке підтримує високий рівень навчання, досліджень та управління. Таким чином, організаційна культура стає ключовим інструментом успішного розвитку ЗВО.

1.2. Моделі організаційної культури закладів вищої освіти: загальнотеоретичний підхід

Організаційна культура є фундаментальною складовою функціонування будь-якої установи, а в закладах вищої освіти вона набуває особливого значення. Це багатогранний феномен, який формує унікальне освітнє середовище, впливаючи на всі аспекти діяльності університету: від навчального процесу та наукових досліджень до управління та комунікації між студентами, викладачами та адміністрацією. Як інтегральна система цінностей, норм, традицій і управлінських підходів, організаційна культура забезпечує ідентичність і сталість освітнього середовища [143].

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції в освітній сфері розуміння структури та моделей організаційної культури є ключовим для ефективного управління ЗВО. Вивчення цього феномену дозволяє не лише адаптувати університети до зовнішніх викликів, але й сприяти їхньому активному впливу на соціальну та економічну трансформацію суспільства. Аналіз моделей організаційної культури допомагає зрозуміти механізми функціонування університетів, виявити ключові чинники ефективності та розробити стратегічні напрямки розвитку.

Моделі організаційної культури закладів вищої освіти відображають різні способи її структурування та управління. У загальнотеоретичному аспекті ці моделі допомагають зрозуміти, як взаємодіють елементи культури, а також які чинники впливають на її ефективність. Розглядаючи загальний підхід до моделей організаційної культури ЗВО, варто зазначити, що вони описують взаємозв'язок між цінностями, нормами, поведінковими установками та управлінськими практиками, дозволяють оцінити рівень гармонійності взаємодії між студентами, викладачами та адміністрацією та є інструментом для аналізу адаптивності університетів до змін у зовнішньому середовищі.

У першій декаді ХХІ століття моделі, розроблені для комерційних організацій у 1980–1990-х роках, були адаптовані до освітніх установ. Це зумовлено зростанням потреби в систематизації управлінських підходів у ЗВО, особливо в умовах глобальної конкуренції за студентів і дослідницькі ресурси. У нашому дослідженні ми розглянули основні моделі організаційної культури закладів вищої освіти, які існують сьогодні в науковій думці.

Американські вчені Р.Т.Паскаль та А.Г.Атос запропонували модель організаційної культури, відому як «*Теорія 7S*» (за першими літерами назв компонентів моделі в англійській мові), яка була представлена в їхній праці «The Art of Japanese Management» (1981) [цит. за 133]. Ця модель може бути використана для аналізу організаційної культури закладів вищої освіти, враховуючи їхню унікальну природу як освітніх і наукових інституцій. Модель включає сім ключових компонентів, які умовно поділяються на «жорсткі» та «м'які» елементи. Кожен із цих компонентів відіграє важливу роль у формуванні та підтримці організаційної культури ЗВО.

Компонент «Структура (Structure)» – організаційна ієрархія та спосіб взаємодії між підрозділами. Структура університету включає організацію факультетів, кафедр, дослідницьких центрів, адміністративних відділів та їхню взаємодію. Чітка структура сприяє ефективному управлінню та координації навчальної й наукової діяльності. Університети з прозорою структурою

управління дозволяють викладачам і студентам зрозуміти свої ролі та шляхи комунікації, що сприяє стабільності й злагодженості в роботі.

- Компонент «Стратегія (Strategy)» – відповідає за довгострокові плани та напрями розвитку організації. У контексті ЗВО, стратегія визначає основні цілі університету, включаючи підвищення якості освіти, розвиток науки, міжнародну співпрацю та залучення нових студентів. Ефективна стратегія спрямовує діяльність закладу та сприяє його конкурентоспроможності. Університети, які активно працюють над покращенням міжнародних рейтингів, часто формують стратегії розвитку, орієнтовані на інтернаціоналізацію, розширення дослідницьких можливостей і впровадження інновацій.
- Компонент «Системи (Systems)» – це процедури, процеси та правила, які регулюють роботу організації. Системи в університетах включають академічні політики, процедури прийому, оцінювання студентів, управління науковою діяльністю та адміністративними процесами. Налагоджені системи забезпечують стабільність і передбачуваність у роботі закладу. Використання централізованих цифрових систем управління навчальними процесами (Learning Management Systems, LMS) спрощує організацію занять, облік успішності студентів і доступ до навчальних ресурсів та є вдалим прикладом модернізації компоненту «Системи», який відбувся в останні 5 років.
- Компонент «Персонал (Staff)» включає людський капітал організації, викладачів, студентів та адміністративний персонал. У контексті ЗВО, саме персонал є основним ресурсом університету, що визначає його ефективність. Викладачі, науковці, адміністративні працівники та студенти формують середовище, в якому реалізуються освітні та наукові завдання. Програми професійного розвитку викладачів і залучення талановитих студентів є пріоритетами для університетів, орієнтованих на зростання.
- Компонент «Стиль (Style)» означає стиль керівництва та взаємодії в організації. Стиль управління у ЗВО може варіюватися від авторитарного до

демократичного. Вибір стилю впливає на мотивацію викладачів і студентів, рівень їхньої участі в управлінні закладом та адаптацію до змін. Університети, які практикують демократичний стиль управління, заохочують участь студентів і викладачів у прийнятті рішень, що створює сприятливе середовище для інновацій.

- Компонент «Вміння (Skills)» – це основні компетенції співробітників і студентів. У контексті ЗВО, вміння викладацького складу, дослідників та адміністративного персоналу є ключовими для досягнення цілей університету та взагалі системи освіти. Вони включають як академічні знання, так і навички управління, комунікації та використання технологій. Університети, які надають можливість викладачам проходити тренінги з сучасних методів викладання, сприяють підвищенню якості освіти в цілому.
- Компонент «Спільні цінності (Shared Values)» орієнтований на базові переконання та цінності, які є ядром організаційної культури. Спільні цінності персоналу університету та його зовнішніх стейкхолдерів формують його місію, візію та етичні принципи. Вони забезпечують гармонійність між усіма учасниками освітнього процесу та визначають унікальну ідентичність закладу. Цінності академічної доброчесності, інноваційності та толерантності є основою культури багатьох провідних університетів [92; 133; 157; 196].

У моделі «Теорія 7S» структура, стратегія та системи визначають жорсткі елементи, які створюють матеріальний і регламентний каркас організації. Персонал, стиль, вміння та спільні цінності формують м'які елементи, що відображають поведінкові й культурні аспекти. Спільні цінності є основою, яка інтегрує всі інші компоненти, забезпечуючи їхню узгодженість та ефективність. Модель «Теорія 7S» в цілому є потужним інструментом для аналізу організаційної культури закладів вищої освіти [92]. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління університетом, оцінити ефективність стратегій розвитку, налагодити взаємодію між викладачами, студентами й адміністрацією та забезпечити реалізацію спільних цінностей, які визначають унікальність закладу.

У 1982 році *Терренс Е. Діл та Аллан Кеннеді* у своїй книзі «Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life» запропонували модель організаційної культури, яка акцентує увагу на поведінкових та ціннісних аспектах [134]. Модель включає п'ять ключових компонентів (культур), кожен з яких має важливе значення для формування та підтримки унікального освітнього середовища сучасних закладів вищої освіти.

Культура Корпоративного / Зовнішнього середовища, що формує особливості організації. Корпоративне середовище університету включає академічне середовище (наукові спільноти, національні та міжнародні освітні стандарти) та ринковий контекст (конкуренція за студентів, гранти, партнерства). Воно визначає, як університет реагує на виклики глобалізації, цифровізації та змін у суспільстві. Університети з сильною культурою корпоративного середовища ефективно адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому свою ідентичність. Вони активно співпрацюють із роботодавцями, міжнародними організаціями та іншими освітніми установами, впроваджують програми подвійних дипломів та інтернаціоналізації освіти як відповідь на запити ринку праці.

Культура Цінностей, яка формує та підтримує основні переконання, що визначають напрям діяльності університету. Цінності є серцем організаційної культури університету. Вони формують етичну основу навчального та наукового процесу, визначають пріоритети та стандарти якості освіти. До ключових цінностей можна віднести академічну доброчесність, соціальну відповідальність, інноваційність, рівність і доступність освіти. Цінності визначають взаємодію між викладачами, студентами та адміністрацією. Вони підтримують довіру всередині університету та підсилюють його репутацію назовні. Університети, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, демонструють цінності соціальної відповідальності та інноваційності.

Культура Героїв, яка висвітлює видатних осіб, що вплинули на розвиток закладу. У контексті ЗВО, Герої – це ключові фігури, які залишили значний слід в історії університету. Це можуть бути його засновники, відомі професори,

науковці, випускники чи навіть студенти, чий досягнення стали прикладом для інших. Герої надихають студентів і викладачів, символізують цінності університету. Їхні досягнення часто увічнюються в історіях, традиціях, назвах кафедр чи будівель. В сучасній Україні з 2014 р. Культура героїв в університетах активно поповнюється персоналіями військових з числа випускників та викладачів, які загинули на фронті.

Культура Ритуалів – це традиції та церемонії, які підтримують унікальність організаційної культури. Ритуали є важливим елементом академічного життя. Це можуть бути церемонії вручення дипломів, посвята в студенти, наукові конференції, спортивні змагання чи святкування важливих дат. Ритуали формують почуття належності до університетської спільноти та сприяють зміцненню зв'язків між поколіннями студентів і випускників.

Культурні мережі – неофіційні комунікації, які забезпечують зв'язок між членами організації. Культурні мережі в закладах вищої освіти складаються з формальних і неформальних взаємодій між студентами, викладачами та адміністрацією. Вони включають обмін досвідом, ідеями, підтримку й наставництво, слугують джерелом нових ідей та ініціатив, підтримують атмосферу відкритості та співпраці. Яскравим прикладом такої культури неформальних мережею є обговорення нових наукових ідей під час неформальних зустрічей чи кавових перерв у кампусі, спільні івенти викладачів та студентів на природі тощо [24; 115; 133; 161].

Модель Діла та Кеннеді підкреслює важливість поведінкових та ціннісних аспектів організаційної культури. У закладах вищої освіти вона допомагає розкрити механізми формування унікальної ідентичності університету, яка впливає на його стратегії, управління та репутацію. Використання цієї моделі сприяє створенню освітнього середовища, яке підтримує інновації, співпрацю та академічну доброчесність.

Едгар Шейн, відомий дослідник організаційної культури, в книзі «Organizational Culture and Leadership» (1985) запропонував трирівневу модель феномену організаційної культури, яка складається з наступних рівнів:

- **Артефакти:** видимі структури та процеси в організації. Цей рівень охоплює видимі й очевидні характеристики організації, які формують її зовнішній імідж. У контексті закладів вищої освіти це можуть бути будівлі університету, символи, документи, слогани, банери, нагороди тощо. Вони відображають специфіку університету, його ідентичність і культуру, яка впізнається зовнішніми стейкхолдерами (студентами, партнерами, суспільством).
- **Оголошені цінності:** стратегії, цілі та філософії, які декларуються організацією. Розташований на середньому шарі, він охоплює цінності та переконання, які можна спостерігати через ставлення людей до ситуацій, дій і подій. У закладах вищої освіти це можуть бути цінності академічної доброчесності, інноваційності, толерантності та орієнтації на студентів, які впливають на поведінку співробітників і студентів.
- **Основні базові припущення:** несвідомі, прийняті на віру переконання, сприйняття, думки та почуття. Цей рівень визначає «практичний» спосіб функціонування організації та включає базові припущення, які визначають, як університет справляється із зовнішніми викликами та адаптується до змін. Для закладів вищої освіти це може бути система базових принципів, які формують основу навчального процесу, управлінських рішень та міжособистісних стосунків [56; 81; 160].

Ця структура може бути особливо корисною для дослідження організаційної культури закладів вищої освіти, враховуючи їхню складну природу як соціально-освітніх інституцій. Також, ця структура дозволяє глибше аналізувати культурні особливості університетів, їхню здатність реагувати на зовнішні виклики та створювати сприятливе освітнє середовище.

Герт Гофстеде розробив модель, яка дозволяє аналізувати організаційну культуру через шість ключових вимірів. Ця модель, представлена у праці «Cultures and Organizations: Software of the Mind» (1991), є універсальною, але може бути адаптована до аналізу організаційної культури закладів вищої

освіти. Кожен із вимірів відкриває нові аспекти взаємодії між учасниками освітнього процесу та управлінськими практиками.

- Дистанція влади: ступінь прийняття нерівності у розподілі влади в організації. Університети з високою дистанцією влади мають жорстку ієрархію, де керівництво приймає ключові рішення, а студенти та викладачі мають обмежений доступ до процесу управління. У закладах із низькою дистанцією влади практикується демократичне управління, що сприяє участі викладачів і студентів у формуванні політики університету. Університети, де студенти можуть брати участь у керівних органах та реально впливати на їх роботу та рішення, демонструють низьку дистанцію влади;
- Індивідуалізм проти колективізму: орієнтація на особисті досягнення чи групові інтереси. В індивідуалістичних університетах наголошується на особистих досягненнях студентів, академічній автономії викладачів. У колективістських університетах цінується командна робота, спільні дослідницькі проекти та культура взаємопідтримки. Університети Західної Європи, що заохочують академічну свободу, є прикладами індивідуалістичної культури, тоді як багато університетів Азії (Китай включно) більше орієнтовані на колективістські принципи;
- Маскулінність проти фемінінності: акцент на досягненнях і конкуренції (маскулінність) чи на якості життя, співпраці (фемінінність). «Маскулінні» заклади освіти орієнтовані на рейтинги, досягнення студентів у науковій і спортивній сфері, активно просувають конкурси та олімпіади. «Фемінінні» заклади зосереджуються на створенні комфортного середовища для навчання та викладання, підтримують співпрацю та емоційний комфорт, акцентують на менторстві та побутовому благополуччі студентів;
- Уникнення невизначеності: толерантність до невизначеності та неоднозначності. Заклади освіти з низьким рівнем уникнення невизначеності відкриті до інновацій, використовують експериментальні методи навчання,

впроваджують нові програми. Університети з високим рівнем уникають змін, суворо дотримуються традиційних підходів;

- Довгострокова проти короткострокової орієнтації: орієнтація на майбутні (довгострокові) чи поточні (короткострокові) цілі. Довгостроково орієнтовані університети, прикладом яких можна вважати заклади вищої освіти з широкою дослідницькою програмою, фокусуються на дослідженнях, які матимуть вплив у майбутньому, інвестують у розвиток інфраструктури. Короткостроково орієнтовані зосереджені на швидких досягненнях, таких як високі результати у вступній кампанії чи рейтингах;
- Поблажливість проти стриманості: ступінь задоволення базових людських бажань чи їх контролю. Поблажливі заклади вищої освіти створюють середовище, яке підтримує ініціативу студентів, їхню свободу в освітньому процесі, дозволяють гнучкість у виборі курсів. Стримані університети більше акцентують на суворих правилах та регламентах. Гнучкі програми навчання у закладах США відповідають моделі поблажливості, тоді як суворі правила університетів деяких країн Азії (особливо, Японія) є прикладом стриманості [10; 53; 143; 184].

Модель Гофстеде пропонує багатогранний аналіз організаційної культури, що дозволяє вивчати її вплив на різні аспекти діяльності закладів вищої освіти. Ці шість вимірів допомагають зрозуміти, як цінності, норми, поведінка та управлінські практики формують унікальне освітнє середовище. Впровадження цієї моделі у дослідження організаційної культури університетів сприяє ефективному управлінню та розвитку інституційної ідентичності.

Модель організаційної культури, розроблена *Деніелом Денісоном* і представлена у статті «Corporate Culture and Organizational Effectiveness» (1990), пропонує чотирьохкомпонентний підхід до аналізу культури організації в цілому і закладу вищої освіти як складного соціального та інституційного утворення зокрема. Вона складається з наступних рівнів:

- Рівень участі співробітників у процесах організації: залученість у закладах вищої освіти відображається у ступені участі викладачів, студентів та адміністративного персоналу в управлінні закладом і прийнятті рішень. Це включає академічне самоврядування, студентські ради та ініціативи викладачів у покращенні навчального процесу. Університети з високим рівнем залученості забезпечують участь викладачів і студентів у стратегічному плануванні, розробці навчальних програм та оцінці їхньої ефективності. Це сприяє формуванню почуття спільної відповідальності за досягнення цілей закладу.
- Рівень сформованості спільних цінностей, стандартів і системи управління, які формують стабільність організації: послідовність у закладах вищої освіти проявляється у наявності узгоджених політик, стандартів викладання, процедур управління якістю освіти, а також у формуванні єдиного підходу до академічної доброчесності. Заклади, які активно підтримують прозорі правила академічної доброчесності, забезпечують послідовність у відносинах між викладачами, студентами та адміністрацією. Це сприяє зміцненню довіри між учасниками освітнього процесу.
- Рівень адаптивності – це здатність організації реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Адаптивність є критично важливою для університетів у контексті глобалізації та цифрової трансформації. Вона включає здатність закладів оновлювати навчальні програми, впроваджувати інноваційні методи викладання, залучати міжнародних партнерів і відповідати на запити ринку праці. Університети, які впроваджують онлайн-навчання, адаптуються до сучасних викликів і забезпечують доступність освіти для більшої кількості студентів.
- Рівень Місії / Чіткість цілей та напрямів розвитку організації: місія закладу вищої освіти визначає його стратегічний курс, фокусуючись на ключових цілях: підготовка висококваліфікованих фахівців, розвиток науки, формування інноваційного освітнього середовища та суспільного впливу.

Університети, які чітко артикулюють свою місію (наприклад, підтримка інновацій у науці чи розвиток регіону), створюють потужний базис для ефективного планування своєї діяльності та залучення ресурсів [14; 59; 127; 161].

Модель Денісона дозволяє охопити всі аспекти організаційної культури закладу вищої освіти: інтеграція (забезпечення гармонії між усіма учасниками освітнього процесу на рівнях залученості і послідовності), динаміка (здатність університету відповідати на виклики сучасності на рівні адаптивності) та стратегія (спрямованість на досягнення довгострокових цілей у поєднанні з виконанням поточних завдань, які відображаються в місії закладу освіти) [133]. Ця модель є ефективним інструментом для аналізу організаційної культури ЗВО, адже дозволяє оцінити не лише поточний стан культури, але й перспективи її розвитку, зокрема у напрямі інтернаціоналізації, інноваційності та підвищення конкурентоспроможності на глобальному освітньому ринку.

Модель «Конкурентних цінностей», запропонована Камероном і Куїнном у книзі «Diagnosing and Changing Organizational Culture» (1999), виділяє чотири типи організаційних культур: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Ці типи дозволяють аналізувати організаційну культуру через її ключові риси, що мають значний вплив на діяльність закладів вищої освіти.

Кланова культура – це культура, орієнтована на співпрацю, командну роботу та розвиток міжособистісних відносин. У контексті ЗВО, кланова культура сприяє створенню дружнього середовища, де акцент робиться на співпраці між викладачами, студентами та адміністрацією. Така культура підтримує менторство, наставництво та взаємопідтримку в академічній спільноті. Такий тім організаційної культури характеризується високим рівнем взаємодії між студентами та викладачами, підтримкою ініціатив студентів та розвиток спільнот (гуртки, асоціації), акцентами на спільних цінностях і корпоративній ідентичності. Прикладами можна вважати університети, які активно впроваджують менторські програми для нових студентів та підтримують розвиток студентського самоврядування.

Адхократична культура – це культура, що фокусується на інноваціях, гнучкості та адаптації до змін. Вона характерна для університетів, які роблять ставку на інноваційні методи навчання, міждисциплінарні програми та дослідницькі проєкти, що відповідають сучасним глобальним викликам. Характеристикою таких закладів вищої освіти є постійний пошук нових освітніх методик, гнучкість у зміні програм відповідно до потреб ринку праці, інноваційні підходи до викладання (онлайн-курси, STEM-програми), а прикладами – університети, які активно впроваджують партнерства з технологічними компаніями для створення нових навчальних курсів.

Ринкова культура – це культура, яка спрямована на досягнення високих результатів та орієнтована на конкуренцію та ефективність. Університети з ринковою моделлю організаційної культури зосереджені на підвищенні своїх позицій у міжнародних рейтингах, залученні найкращих студентів та досягненні високих академічних і наукових результатів. Вони зазвичай характеризуються змагальністю серед викладачів і студентів за гранти та стипендії, орієнтацією на публікації в наукових журналах із високим імпаکت-фактором, розробкою програм, які відповідають запитам роботодавців. Ринковий тип культури часто реалізується у вигляді програми подвійних дипломів та міжнародного співробітництва, які активно впроваджуються та та, інколи, агресивно стимулюються.

Ієрархічна культура – це культура, яка підкреслює структуру, правила, процедури та контроль. У контексті ЗВО, ієрархічна культура є характерною для університетів із жорсткою організаційною структурою, де особлива увага приділяється формальним правилам, регламентам і процедурному підходу до управління. Характеристиками її у закладах освіти є чіткий розподіл обов'язків між викладачами, адміністрацією та студентами, регулярні перевірки якості викладання та навчання, дотримання формальних процедур при ухваленні рішень. Університети, що активно впроваджують міжнародні стандарти управління якістю (наприклад, ISO) є яскравим прикладом навчальних закладів із ієрархічним типом організаційної культури [89; 155; 159; 196].

Модель Камерона і Куїнна дозволяє враховувати різноманітність підходів до управління закладами вищої освіти. Кожен тип культури має свої переваги залежно від цілей і контексту діяльності закладу: Кланова культура сприяє зміцненню академічної спільноти, Адхократична культура підтримує інноваційність і адаптацію, Ринкова культура забезпечує конкурентоспроможність на міжнародній арені, а Ієрархічна культура гарантує стабільність і контроль [202]. Використання моделі «Конкурентних цінностей» у закладах вищої освіти допомагає виявити сильні сторони організаційної культури, а також знайти баланс між стабільністю та інноваційністю, співпрацею та конкуренцією. Це сприяє не лише ефективному управлінню, але й створенню унікального освітнього середовища, яке відповідає вимогам сучасного суспільства.

Українські науковці також зробили значний внесок у дослідження моделей організаційної культури, адаптуючи та розвиваючи існуючі концепції для вітчизняних організацій. Нижче наведені характеристики тих моделей, які також сьогодні отримали своє переосмислення в сфері управління освітою.

Модель організаційної культури, розроблена **О.Кузьмінім та О.Мельником** та презентована у монографії «Організаційна культура підприємств промисловості» (2003), була орієнтована на аналіз промислових підприємств. Однак її концептуальні засади можуть бути адаптовані до специфіки закладів вищої освіти, з огляду на спільність цінностей, норм, переконань та традицій, які формують поведінку і ефективність діяльності в обох типах організацій. В якості основних компонентів моделі виступають

- Цінності, які в якості основи організаційної культури, відображають такі принципи, як академічна доброчесність, інноваційність, соціальна відповідальність, рівність можливостей, а також визначають стратегічні пріоритети університету і є базовою складовою його ідентичності.
- Норми, які включають формальні правила та регламенти (наприклад, процедури оцінювання знань, академічні програми) та неформальні традиції

(спільні свята, корпоративні заходи) та забезпечують передбачуваність і сталість у діяльності закладу.

- Переконавання, що формуються під впливом культурних і соціальних традицій та впливають на ставлення викладачів і студентів до навчання, досліджень і співпраці, а також часто стосуються важливості інновацій та міжнародної співпраці.
- Традиції, які вбачаються авторами важливим інструментом підтримки ідентичності та згуртованості та відображають унікальність університету, його історію та спадщину [38; 92].

Модель Кузьміна та Мельника акцентує увагу на інтеграції елементів організаційної культури з операційними процесами. У ЗВО це означає, що цінності, норми, переконання та традиції повинні бути впроваджені в навчальний процес, наукові дослідження та управлінську діяльність. На відміну від промислових підприємств, у закладах вищої освіти значно більшу роль відіграють гуманістичні цінності, які формують освітнє середовище. Важливо, що в ЗВО організаційна культура впливає не тільки на ефективність управління, але й на якість освітніх і наукових результатів, забезпечуючи довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність університету [14]. Модель Кузьміна та Мельника, адаптована до ЗВО, дозволяє врахувати як формальні, так і неформальні аспекти організаційної культури, сприяючи гармонізації взаємодії між усіма учасниками академічного середовища.

Модель управління організаційною культурою закладів вищої освіти в умовах трансформації, презентована А.Дмитренком в 2004 р. у публікації «Управління організаційною культурою підприємства в умовах трансформації економіки», запропоновано підхід до управління організаційною культурою, орієнтований на адаптацію до умов перехідної економіки України. Ця модель має значний потенціал для адаптації до специфіки закладів вищої освіти, особливо в умовах сучасних трансформацій освітнього простору. Та визначає наступні характеристикри-компоненти:

Адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Організаційна культура в ЗВО повинна враховувати соціально-економічні та політичні трансформації, які впливають на освітній сектор. ЗВО, як і підприємства в умовах перехідної економіки, стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін у державній політиці, ринкових умовах і глобальних освітніх трендах. Організаційна культура університетів має бути гнучкою, спрямованою на інновації та здатність до реформ.

Конкурентоспроможність. Організаційна культура повинна сприяти підвищенню конкурентоспроможності ЗВО на національному та міжнародному рівнях. Університети мають вибудовувати культуру, орієнтовану на досягнення високих академічних і наукових результатів, залучення студентів і викладачів, а також поліпшення репутації на глобальній освітній арені. Впровадження програм подвійних дипломів та міжнародних грантових проєктів є одним із інструментів, що підвищують конкурентоспроможність університету.

Залучення до змін. Управління організаційною культурою має акцентувати увагу на залученні всіх учасників освітнього процесу до трансформацій. Активна участь студентів, викладачів та адміністративного персоналу у прийнятті рішень, розробці стратегій і впровадженні змін є запорукою успіху трансформаційних процесів. Організація відкритих форумів для обговорення реформ у навчальному процесі сприяє зміцненню довіри між студентами та адміністрацією.

Розвиток інноваційного мислення. Культура ЗВО повинна сприяти розвитку інноваційного мислення серед студентів і викладачів. Здатність до творчого мислення, ініціативність та підтримка нових ідей є важливими складовими організаційної культури в сучасних університетах. Створення інноваційних хабів та стартап-інкубаторів на базі університетів сприяє розвитку інноваційного потенціалу студентів.

Формування корпоративної ідентичності. Університети мають створювати унікальну ідентичність, яка визначається спільними цінностями, нормами та традиціями. Корпоративна ідентичність сприяє зміцненню

лояльності студентів і викладачів до закладу, формує почуття належності до академічної спільноти. Розвиток символіки університету (герб, девіз, уніформа) та підтримка історичних традицій допомагає формувати ідентичність закладу [38; 47; 77].

Модель Дмитренка дозволяє адаптувати процеси управління організаційною культурою до специфіки освітніх закладів в умовах сучасних трансформацій. Вона дозволяє ефективніше реагувати на виклики сучасного освітнього середовища, підкреслює важливість гнучкості, інноваційності та участі всіх учасників освітнього процесу в створенні унікального академічного середовища. Таке управління організаційною культурою сприяє не лише розвитку університету, але й зміцненню його ролі як центру знань і соціальної трансформації.

Модель, запропонована у праці «Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємства» (2005; автор *В.Герасимчук*), акцентує увагу на інтеграції організаційної культури в загальну систему управління організацією. Модель В.Герасимчука в контексті закладів вищої освіти підкреслює необхідність інтеграції організаційної культури на всіх рівнях управління. Вона фокусується на ролі культури у стратегічному розвитку університетів, забезпеченні їхньої адаптації до змін та формуванні корпоративної ідентичності [77]. Унікальність підходу полягає в тому, що організаційна культура розглядається не як статичний феномен, а як динамічний елемент, здатний трансформуватися відповідно до вимог часу. Основні елементи моделі у контексті ЗВО наголошують на таких вимогах, як:

- організаційна культура має бути інтегрованою в усі аспекти управління ЗВО, включаючи планування, реалізацію навчальних програм, наукові дослідження та адміністративну діяльність. Управлінська система університету повинна враховувати цінності, традиції та норми культури закладу, які сприяють гармонійному функціонуванню його структур. Стратегічне планування університету, яке базується на цінностях академічної доброчесності та інноваційності, забезпечує відповідність його діяльності сучасним викликам;

- організаційна культура спрямовує університет до досягнення довгострокових цілей, формує його місію та візію. Цінності та переконання, що є ядром культури, забезпечують орієнтацію закладу на якість освіти, наукові досягнення та інтернаціоналізацію. Університети, які активно співпрацюють із міжнародними партнерами, інтегрують у свою культуру принципи глобальної освіти та багатокультурності;
- організаційна культура повинна підтримувати гнучкість та інноваційність у відповідь на зовнішні виклики. Заклади вищої освіти повинні оперативно реагувати на нові тенденції в освіті та науці, інтегруючи їх у свої процеси. Організаційна культура є інструментом, що забезпечує швидку адаптацію до таких змін. Перехід на онлайн-навчання під час пандемії став прикладом адаптації культури університетів до нових умов;
- організаційна культура формує унікальну ідентичність ЗВО, що базується на спільних цінностях та традиціях. Корпоративна ідентичність підкреслює відмінності університету серед інших освітніх закладів і формує його репутацію. Використання унікальних символів, девізів, кольорів і традицій, які ідентифікують університет, роблять його «візуально ідентифікованим» на вітчизняному та міжнародному ринку освітніх послуг;
- організаційна культура повинна сприяти залученню викладачів, студентів та адміністрації до прийняття рішень. Спільна участь всіх суб'єктів освітнього процесу у процесах управління підсилює відчуття відповідальності та єдності в академічній спільноті [38; 76; 115].

Модель формування організаційної культури в системі менеджменту, запропонована В.Герасимчуком, є актуальною для закладів вищої освіти. Вона наголошує на важливості інтеграції культури в управлінську систему університету, її ролі у стратегічному розвитку та адаптації до змін. Завдяки цій моделі університети можуть створювати гармонійне середовище, яке сприяє досягненню високих освітніх і наукових результатів, а також зміцненню їхньої позиції у глобальному освітньому просторі.

О.Харчишина у праці «Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та сучасні тенденції» (2012) запропонувала модель, яка зосереджена на оцінці організаційної культури та її розвитку з урахуванням інноваційних процесів. Ця модель, має великий потенціал для адаптації до специфіки закладів вищої освіти (ЗВО), особливо в умовах цифровізації, глобалізації та постійних змін в освітньому середовищі [103]. Основні елементи моделі у контексті О. Харчишиної представлено наступним чином:

Оцінка поточного стану організаційної культури. Це положення зводиться до того, що організаційна культура повинна регулярно оцінюватися за допомогою чітких критеріїв, які враховують специфіку ЗВО. Для університетів ця оцінка має включати аналіз таких аспектів, як академічна доброчесність, ступінь інноваційності, рівень співпраці між студентами, викладачами та адміністрацією. Проведення опитувань серед студентів і викладачів щодо рівня підтримки інновацій у навчальному процесі сприяють його динаміці в цілому та своєчасному реагуванню на потреби як зовнішнього ринку, так і самих суб'єктів освітньої діяльності всередині університету;

Інтеграція інновацій у культуру ЗВО має на меті той факт, що організаційна культура повинна сприяти впровадженню інновацій у всі аспекти діяльності університету. Інноваційні підходи у викладанні (зокрема через впровадження змішаних форм навчання, розвиток онлайн-курсів та цифрових платформ), дослідженнях та управлінні повинні стати частиною культурного ядра закладу, сприяючи його адаптивності та конкурентоспроможності.

Розвиток культури інноваційного мислення: організаційна культура має формувати середовище, яке сприяє розвитку творчого та інноваційного мислення серед студентів і викладачів. Цей елемент включає заохочення ініціативності, розвиток проєктного підходу до навчання та стимулювання наукових досліджень, орієнтованих на практичне застосування, створення стартап-інкубаторів або інноваційних хабів на базі університету.

Підтримка академічної доброчесності, що забезпечує високу якість освіти та зберігає довіру до університету як до наукового центру. Прикладом

реалізації цього принципу є використання програмного забезпечення для перевірки на плагіат у поєднанні з навчанням студентів принципам етики.

Розробка стратегії розвитку організаційної культури з урахуванням довгострокових цілей та інноваційних викликів, яка має враховувати потреби всіх учасників освітнього процесу, забезпечуючи гармонійне поєднання традицій та інновацій зокрема і через розробку та реалізацію програм професійного розвитку викладачів, орієнтованих на цифрову трансформацію навчального процесу [103; 104; 105].

Модель О.Харчишиної наголошує на необхідності постійного аналізу та вдосконалення організаційної культури з урахуванням інноваційного контексту. У ЗВО ця модель дозволяє систематично оцінювати організаційну культуру за допомогою опитувань, анкетувань і моніторингу показників ефективності, інтегрувати інноваційні практики в освітню та наукову діяльність, забезпечити сталість культури, зберігаючи фундаментальні цінності.

Модель трансформації організаційної культури закладів вищої освіти в умовах глобалізації, представлена Ф.Хміль у праці «Трансформаційні аспекти менеджменту в сучасному управлінні» у 2015 р., розглядає вплив глобалізаційних процесів на організаційну культуру та пропонує шляхи її трансформації для підвищення ефективності і закладів вищої освіти, які активно інтегруються у глобальний освітній простір. Основні положення цієї моделі можна сформулювати у вигляді певних логічних пар:

- Оскільки організаційна культура ЗВО перебуває під значним впливом глобалізації, вона вимагає адаптації до міжнародних стандартів, підходів і культурних особливостей. Заклади вищої освіти повинні інтегрувати міжнародні стандарти викладання, досліджень та управління, зберігаючи при цьому національну ідентичність.
- Інтернаціоналізація організаційної культури передбачає інтеграцію принципів багатокультурності, толерантності та міжнародного співробітництва, тому університети мають створювати середовище, яке сприяє взаємодії студентів і викладачів із різних країн, підтримуючи міжкультурний діалог.

- Організаційна культура ЗВО повинна адаптувати свої базові цінності та норми до умов глобалізації, залишаючи простір для національних особливостей і тому такі цінності, такі як академічна доброчесність, інноваційність і соціальна відповідальність, мають поєднуватися із глобальними тенденціями сталого розвитку та рівності.
- Умови глобалізації вимагають інтеграції цифрових технологій в усі аспекти організаційної культури. Цифровізація університетського середовища є обов'язковою умовою та невід'ємним компонентом організаційної культури сучасного ЗВО і сприяє розширенню доступу до освіти, підвищенню ефективності управління та вдосконаленню комунікацій.
- Організаційна культура ЗВО повинна бути гнучкою, здатною до швидкої адаптації у відповідь на зміни у глобальному освітньому середовищі. Адаптивність культури дозволяє університетам швидко впроваджувати нові освітні технології, модернізувати навчальні програми та реагувати на вимоги ринку праці [38; 106; 107].

Модель трансформації організаційної культури в умовах глобалізації, розроблена Ф.Хмілем, є надзвичайно актуальною для закладів вищої освіти. Вона підкреслює важливість адаптації до глобальних тенденцій, інтеграції цифрових технологій та формування культури багатокультурності. Університети, які впроваджують цю модель, отримують змогу не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й активно впливати на розвиток глобального освітнього простору.

Моделі організаційної культури, запропоновані українськими науковцями, окреслюють важливі аспекти формування та розвитку культури ЗВО. Вони підкреслюють, що організаційна культура є не лише основою внутрішніх взаємодій, але й важливим чинником адаптації університетів до сучасних викликів. Університети, які успішно інтегрують цінності, інновації та глобальні тенденції у свою культуру, забезпечують сталий розвиток і конкурентоспроможність у глобальному освітньому просторі.

Організаційна культура є основою функціонування сучасних закладів вищої освіти. Її структура та моделі дозволяють не лише оцінити поточний стан університету, а й визначити напрями його стратегічного розвитку. Загальнотеоретичний підхід до організаційної культури дає можливість глибше зрозуміти, як взаємодіють її елементи, забезпечуючи гармонійність освітнього середовища, підвищуючи його ефективність та підтримуючи адаптивність до викликів сучасного світу. Це робить організаційну культуру ключовим чинником успіху університетів як центрів знань, інновацій та суспільного прогресу.

1.3. Методологічні підходи та сучасні тенденції дослідження організаційної культури як управлінсько-освітньої реалії

Організаційна культура як управлінсько-освітня реалія є одним із ключових чинників, що визначає ефективність функціонування закладів освіти, особливо у сучасних умовах глобалізації та цифрових трансформацій. Вона формує унікальну ідентичність навчального закладу, впливає на професійний розвиток педагогів, навчальні досягнення студентів та загальну конкурентоспроможність освітньої установи. Дослідження цієї складної категорії вимагає застосування різноманітних методологічних підходів, які враховують її багатовимірність, а також врахування сучасних тенденцій розвитку освітнього середовища.

Системний підхід розглядає організаційну культуру закладу освіти як складну систему взаємопов'язаних елементів: цінностей, норм, традицій, символів, формальних і неформальних комунікацій. Цей підхід дозволяє досліджувати культуру як цілісний феномен, виявляти її вплив на управлінські та освітні процеси. Використання системного підходу допомагає

ідентифікувати «вузькі місця» в організаційній культурі закладу та запропонувати стратегії для їх подолання [42].

У фокусі *культурологічного підходу* – аналіз цінностей, ритуалів, традицій і символів, що формують ідентичність закладу. Він дозволяє зрозуміти унікальність культури освітньої організації та її роль у формуванні соціальної відповідальності, етики й академічної свободи. Культурологічний підхід є особливо важливим у багатокультурному середовищі, де співіснують різні погляди на освіту й управління [38].

Акмеологічний підхід орієнтований на розвиток професійної майстерності педагогічного складу, студентів і управлінців. Організаційна культура тут розглядається як середовище, що сприяє досягненню професійних і особистісних «вершин». Цей підхід ефективний у дослідженні мотиваційних аспектів, творчої атмосфери й підтримки інновацій [88].

Соціально-психологічний підхід спрямований на дослідження психологічного клімату в закладі, міжособистісних відносин і рівня задоволеності учасників освітнього процесу. Використання соціально-психологічного підходу дозволяє діагностувати рівень довіри між адміністрацією, викладачами й студентами, а також вплив цих факторів на продуктивність і академічні результати [16].

Управлінський підхід розглядає організаційну культуру як інструмент управління, який забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників освітнього процесу. Цей підхід аналізує, як лідерство, стратегічне планування й управлінські рішення впливають на формування культури закладу [38].

Однак, сучасні науковці досліджують не лише сутність організаційної культури як педагогічної, управлінської та культурної реалії, а й способи діагностування її рівня. Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття з'явилася велика кількість підходів, присвячених кількісному вимірюванню параметрів організаційної культури. Як зазначають С.Ронен і К.Камерон, ці підходи дали змогу систематизувати дослідження культури в організаціях та запропонувати інструменти для її практичного аналізу [155].

Одними з перших методик кількісного дослідження були Survey Work Values (SWV) та Meaning Value Work Scale (MVW). Survey Work Values (SWV) – це методика, розроблена для оцінки цінностей, пов'язаних із роботою, які є ключовими компонентами організаційної культури. Вона спрямована на кількісне вимірювання особистісних пріоритетів і їхнього співвідношення з організаційними цілями [38]. Цю методику створив С.Ронен у 1980-х роках. Вона була частиною його досліджень, спрямованих на аналіз впливу індивідуальних робочих цінностей на організаційну поведінку та культуру. Ронен прагнув зрозуміти, як співробітники сприймають та оцінюють свої робочі цінності у зв'язку з культурою організації, і як ці цінності сприяють узгодженню між особистими й організаційними цілями. SWV охоплює такі робочі цінності, як автономія, винагорода, стабільність роботи, можливості кар'єрного зростання, командна робота та інновації. Учасникам пропонується оцінити важливість кожної з категорій за шкалою (наприклад, від «неважливо» до «дуже важливо»). Отримані дані використовуються для аналізу відповідності індивідуальних цінностей працівників або студентів із організаційною культурою. Сьогодні SWV застосовується в університетах для оцінки пріоритетів викладачів, адміністрації та студентів, що дозволяє виявити відповідність цінностей співробітників організаційним цілям закладу [60]. Університет Каліфорнії (США) використовує SWV для вивчення мотиваційних факторів серед співробітників і викладачів, а в європейських університетах методика активно застосовується для оцінки задоволеності студентів та їхніх очікувань щодо освітніх програм. Моніторинг організаційної культури закладу вищої освіти за допомогою SWV методики дозволяє досягти таких практичних цілей навчального закладу, як підвищення ефективності організаційного управління, формування сприятливого освітнього середовища та розробка стратегій розвитку університету [155].

Методика Meaning Value Work Scale (MVW) зосереджується на оцінці смислу роботи для співробітників або студентів. Ця методика була запропонована М.Претчардом (Michael Pritchard) та його колегами наприкінці

1980-х років. Вона досліджує, наскільки робота або навчання є значущими для особистості, а також виявляє їхній зв'язок із культурними цінностями організації. Методика зосереджується на оцінці смислової значущості роботи, підкреслюючи, як люди оцінюють важливість своєї діяльності у професійному контексті. Її розробка була мотивована необхідністю зрозуміти, як значущість роботи впливає на мотивацію, продуктивність і задоволеність працівників [44]. MVW використовує шкали для вимірювання рівня важливості різних аспектів роботи чи навчання для працівників або студентів, зокрема для з'ясування рівня значущості роботи / навчання для викладача / здобувача освіти (чи приносить ця діяльність задоволення), мотиваційні чинники (чому люди обирають певний вид діяльності), рівень задоволеності потреб у роботі або навчанні тощо. Використання методики MVW в сучасних ЗВО спрямовано на формування кар'єрних траєкторій (дозволяє університетам оцінити, наскільки навчальний процес відповідає очікуванням студентів щодо їхнього професійного майбутнього), оцінку мотивації викладачів щодо їх роботи в конкретному ЗВО та в сфері освіти в цілому та розробку освітньої політики закладу та системи освіти в цілому [113]. В якості прикладів можемо зазначити, що Технологічний університет Сінгапуру використовує MVW для створення індивідуалізованих навчальних програм, які відповідають кар'єрним пріоритетам студентів, університети в Німеччині застосовують MVW для визначення рівня задоволеності викладачів своєю роботою, що допомагає впроваджувати заходи для підвищення продуктивності, а у скандинавських університетах MVW використовується як інструмент для вдосконалення внутрішніх політик, зокрема щодо формування здорової організаційної культури [196].

Китайські університети активно використовують методики Survey of Work Values (SWV) та Meaning of Work Scale (MWS) для аналізу та вдосконалення організаційної культури. Ці інструменти дозволяють оцінювати індивідуальні та колективні цінності співробітників, які впливають на ефективність роботи закладів. Пекінський університет застосовує SWV для

аналізу пріоритетів і мотивацій викладачів та адміністративного персоналу. Завдяки цій методиці виявляють, які аспекти роботи є найбільш важливими для співробітників та як вони узгоджуються з місією університету. SWV також допомагає оцінити готовність персоналу до змін під час впровадження нових освітніх програм і визначити, наскільки їхні особисті цінності співвідносяться з новими стратегічними цілями закладу [Додаток А; 9].

Університет Цінхуа використовує MWS для аналізу того, як співробітники сприймають значення своєї роботи у контексті особистого та професійного розвитку. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та зменшенню плинності кадрів. Під час реорганізації факультетів MWS дозволяє університету визначити оптимальну структуру, яка б відповідала стратегічним цілям та сприяла підвищенню продуктивності [Додаток А; 37].

Шанхайський університет транспорту застосовує обидві методики, SWV та MWS, для оцінки цінностей та мотиваційних чинників співробітників, особливо в контексті міжнародної співпраці та академічної мобільності. Ці методики допомагають адаптувати організаційну культуру до глобальних освітніх тенденцій. Під час укладання міжнародних угод SWV та MWS допомагають оцінити культурну сумісність партнерів та потенційні виклики співпраці з іноземними університетами [Додаток А; 49].

Фуданьський університет використовує SWV для оцінки індивідуальних цінностей співробітників та їхньої відповідності загальній культурі закладу. Це дозволяє сформуванню єдиної корпоративної ідентичності та підвищити ефективність командної роботи. SWV також застосовується під час розробки програм професійного розвитку для викладачів, допомагаючи визначити потреби персоналу та підвищити їхню задоволеність роботою [Додаток А; 32].

Південний університет науки і технологій використовує MWS для оцінки того, як співробітники бачать свою роль у науково-дослідницькій діяльності та їхній внесок у розвиток науки. Методика допомагає підвищити мотивацію персоналу та їхню залученість до інноваційних проектів. Під час впровадження нових дослідницьких ініціатив MWS допомагає оцінити готовність команди до

інновацій та співпраці з промисловими партнерами. Застосування SWV та MWS у китайських університетах дозволяє глибше зрозуміти організаційну культуру, вдосконалити управлінські процеси та підвищити адаптивність закладів до сучасних викликів [Додаток А; 11].

Обидві методики (SWV та MWS) мають схожі цілі, але відрізняються фокусом. Ці особливості кожної з методик представлено в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз фокусу методик кількісного дослідження Survey Work Values (SWV) та Meaning Value Work Scale (MVW)

Параметр	Survey Work Values (SWV)	Meaning Value Work Scale (MVW)
Об'єкт дослідження	Цінності, пов'язані з роботою	Значущість роботи чи навчання
Основна мета	Виявлення відповідності індивідуальних цінностей організаційним цілям	Оцінка смислового значення роботи/навчання
Застосування	Управління культурою, стратегічне планування	Оцінка смислового значення роботи/навчання

Методики Survey Work Values (SWV) та Meaning Value Work Scale (MVW) є важливими інструментами для дослідження організаційної культури у сучасних закладах вищої освіти. Вони допомагають адміністраціям університетів адаптувати освітню та управлінську політику відповідно до потреб студентів і викладачів, сприяючи створенню сприятливого та продуктивного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

У 1980 р. Д.Россо запропонував сім методологічних підходів до діагностики організаційної культури:

- Norms Diagnostic Index (Індекс діагностики норм). Ця методика фокусується на виявленні та оцінці норм поведінки, які існують у колективі. Норми аналізуються як базові правила, що визначають взаємодію працівників в організації. У сучасних ЗВО ця методика використовується для оцінки міжособистісних стосунків серед викладачів, студентів і адміністрації, допомагаючи визначити, чи підтримуються етичні та професійні стандарти.
- Kilmann-Saxton Culture Gap Survey (Опитування розриву в культурі Кілманна-Сакстона). Методика спрямована на виявлення розривів між реальними та бажаними аспектами організаційної культури. Сьогодні ця методика використовується для визначення та розуміння розбіжностей між очікуваннями студентів, викладачів і адміністрації щодо освітнього середовища, особливо у великих університетах із різноманітними програмами.
- Organizational Culture Inventory (Інвентаризація організаційної культури) можна розглядати як інструмент, який кількісно вимірює ключові характеристики організаційної культури, такі як орієнтованість на досягнення, стабільність і креативність. У сучасних ЗВО він астосується для оцінки культурних характеристик, які впливають на навчальний процес, наприклад, у бізнес-школах (INSEAD, Harvard Business School) для покращення корпоративної культури серед студентів-магістрів.
- Organizational Value Congruence Scale (OVCS) (Шкала відповідності організаційних цінностей) оцінює, наскільки індивідуальні цінності працівників збігаються із загальними цінностями організації. Здебільшого сьогодні використовується в університетах із сильним корпоративним духом (наприклад, Оксфорд чи Стенфорд) для підтримки спільної місії та цінностей серед співробітників і студентів.
- Organizational Culture Profile (ОСР) (Профіль організаційної культури). Ця методика дозволяє створити «профіль» культури організації через оцінку таких параметрів, як інноваційність, орієнтація на команду та стабільність.

Сучасні дослідницькі університети (наприклад, Університет Мічиган, Університет Торонто, Сяменський університет, Токійський університет) використовують її для розробки стратегій розвитку університету та формування позитивного іміджу закладу.

- **Organizational Beliefs Questionnaire** (Опитувальник організаційних переконань) виявляє основні переконання та вірування, що визначають культуру організації. Ця методика допомагає адміністрації визначити ключові переконання викладачів і студентів, які впливають на їхню поведінку та ефективність.
- **Contemporary Culture Survey** (Сучасне опитування культури) представляє собою загальну методику, яка досліджує сучасні аспекти організаційної культури, включаючи її адаптивність до зовнішніх змін. У сучасних ЗВО використовується для оцінки готовності університету до змін, зокрема в умовах цифровізації та глобалізації; також використовується для оцінки якості освітнього процесу в онлайн-університетах або для програм дистанційної освіти [8; 38; 113; 193; 162].

Кожна з цих методик спрямована на аналіз різноманітних аспектів індивідуальних і колективних цінностей, які формують загальну культуру організації. Їхньою ключовою особливістю є акцент на індивідуальних цінностях працівників, що дає змогу оцінити ступінь їхньої узгодженості із загальною культурою організації.

В якості прикладів використання зазначених методик у китайських університетах, які активно працюють над вдосконаленням своєї організаційної культури, можна визначити Чжецзянський університет [Додаток А; 45], який використовує Norms Diagnostic Index для оцінки поведінкових норм серед викладачів і студентів, особливо у контексті міждисциплінарної співпраці. Аналіз таких норм у науково-дослідних підрозділах допоміг університету визначити «зони конфліктів» між різними факультетами та розробити стратегії для поліпшення співпраці. Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey застосовується Університетом провінції Сичуань для виявлення розривів між фактичними та

бажаними культурними цінностями серед викладачів і адміністрації. На основі аналізу було створено програми для покращення управлінської культури навчального закладу, зокрема в аспекті прозорості прийняття рішень [Додаток А; 32]. Центральний південний університет використовує методику ООСІ для аналізу поведінкових моделей працівників у контексті виконання дослідницьких завдань. ОСІ дозволила ідентифікувати тенденцію до надмірної ієрархічності в окремих департаментах університету і впровадити заходи для стимулювання інноваційності та творчої співпраці [Додаток А; 44].

Методика OVCS була запроваджена в Північно-Східному університеті для оцінки відповідності цінностей персоналу стратегічним цілям університету. Методика допомогла університету адаптувати програми підвищення кваліфікації викладачів до місії закладу, орієнтованої на міжнародне співробітництво [Додаток А; 13]. Університет міста Шеньчжень використовує методику ОСР для визначення домінуючих цінностей серед викладачів та адміністрації. Університет ідентифікував пріоритетність командної роботи серед працівників і за допомогою ОСР розробив програми, спрямовані на посилення співпраці між різними департаментами [Додаток А; 24]. Organizational Beliefs Questionnaire використовується в Сіанському транспортному університеті для аналізу ключових переконань співробітників у наукових дослідженнях [Додаток А; 14]. Методика дозволила університету розробити програми для зміцнення академічної етики серед студентів і викладачів. Contemporary Culture Survey дозволило Південно-Східному університету впровадити інструментарій для адаптації навчального закладу до сучасних освітніх трендів, таких як цифровізація та глобалізація. На основі його результатів було розроблено нові підходи до цифрового навчання, що відповідають потребам як студентів, так і викладачів [Додаток А; 12].

Методики, розроблені Д.Россо, надають університетам можливість діагностувати внутрішній психологічний клімат і визначати, наскільки організаційна культура сприяє ефективній взаємодії між викладачами, студентами та адміністрацією. Це має особливе значення для великих

університетів, таких як Гарвард, Кембридж, Національний університет Сінгапуру, а також провідних закладів Китаю, зокрема Шанхайської академії культури та Пекінського університету. Застосування цих методик дає адміністрації можливість ідентифікувати сильні та слабкі сторони організаційної культури, що сприяє розробці довгострокових стратегій її вдосконалення.

У 1990-х роках значного поширення набули методики, орієнтовані на аналіз різних параметрів організаційної культури, такі як Value Survey (Опитування цінностей / Дослідження цінностей), Competing Values Framework (Рамка конкуруючих цінностей) та Comparative Emphasis Scale (Шкала порівняльного акценту / Порівняльна шкала акцентів). Ці інструменти дали змогу дослідникам та управлінцям оцінювати ключові характеристики організаційного середовища, такі як інноваційність, стабільність, повага до працівників, врахування зовнішніх факторів, командна робота та активність персоналу [39].

Методика Value Survey була створена Г.Хофстеде для вивчення культурних цінностей у робочому середовищі. Основний фокус дослідження за цією методикою спрямований на аналіз базових цінностей працівників та їхньої відповідності організаційній культурі, вивчення впливу національної культури на організаційні процеси та вимірювання таких показників, як орієнтація на ієрархію, уникнення невизначеності, індивідуалізм чи колективізм [96]. В сучасному освітньому середовищі Університети використовують Value Survey для оцінки міжкультурних відносин у багатонаціональних командах студентів та викладачів, оскільки цей інструмент допомагає адаптувати освітнє середовище конкретного до потреб конкретних різноманітних культурних груп, які стихійно чи еволюційно виникають у навчальному закладі. Методика активно застосовується в міжнародних університетах, таких як Європейський університет у Флоренції чи Університет глобальної освіти в Дубаї [162], набуває поширення у закладах вищої освіти КНР у зв'язку із розширенням

програм міжнародного навчання, збільшення кількості студентів-іноземців та позиціонування КНР як потужного освітнього хабу світового рівня.

Розробники Р.Куїнн і Дж.Рорбах розробили Competing Values Framework (CVF) як модель для вивчення організаційної ефективності, за допомогою якого можливо визначення типології організаційної культури (інноваційна, контрольна, орієнтована на команду, орієнтована на стабільність) та оцінка інноваційності, здатності до адаптації, лідерства та ефективності в організаціях. Сьогодні в закладах вищої освіти світу CVF застосовується для визначення «типу» культури та аналізу її впливу на викладачів і студентів, допомагає визначити сильні сторони культури та зони для покращення (наприклад, у закладах із домінуючим «контрольним» типом культури дозволяє визначити та впровадити заходи для підтримки інноваційності) [80; 138]. Методика CVF використовується у провідних бізнес-школах (INSEAD, London Business School) для формування освітнього середовища, яке сприяє інноваціям та співпраці.

Методика Comparative Emphasis Scale (CES) була запропонована Г.Снайдером у співпраці з іншими дослідниками організаційної поведінки для порівняльного аналізу організаційних пріоритетів (таких як фокус на інновації, стабільність, зовнішні фактори чи людські ресурси) та оцінки рівня поваги до працівників та ефективності командної роботи [143]. Використання CES у сучасних ЗВО використовується здебільшого для аналізу пріоритетів освітньої політики та відповідності цінностей викладачів і студентів місії закладу та дозволяє керівництву університетів адаптувати організаційну стратегію, враховуючи потреби й очікування працівників і студентів. Методика активно використовується у дослідницьких університетах (наприклад, Університет Каліфорнії чи Оксфорд), де важливо узгоджувати індивідуальні цінності зокрема здобувачів освіти із освітніми цілями закладу [157].

Загальна характеристика методик дослідження організаційної культури, які виникли в 90х рр.ХХ ст. та особливості їх використання для діагностики освітньо-організаційного простору ЗВО, представлено в Таблиці 1.2.

Методики Value Survey, Competing Values Framework та Comparative Emphasis Scale

Методика	Основний фокус	Розробники	Використання у ЗВО
Value Survey	Базові цінності, вплив національної культури	Г. Хофстеде	Оцінка міжкультурних відносин та адаптація освітнього середовища
Competing Values Framework (CVF)	Типологія культури, інноваційність, стабільність	Р. Куїнн, Дж. Порбах	Визначення типу культури, адаптація до потреб студентів і викладачів
Comparative Emphasis Scale (CES)	Порівняльний аналіз пріоритетів організації	Г. Снайдер	Розробка освітньої політики та адаптація до місії закладу

Означені методики дослідження організаційної культури також знайшли свою реалізацію і в сучасних ЗВО Китаю. Так, Value Survey активно використовується в Пекінському університеті для аналізу культурних особливостей викладачів та студентів для визначення цінностей, які студенти та викладачі вважають ключовими, що особливо важливо для адаптації курсів у рамках програм академічного обміну та академічної мобільності до потреб студентів із різних регіонів КНР та країн, забезпечуючи міжкультурну гармонію та ефективність навчання [Додаток А; 9]. Університет Сібо залучає цю методику для вивчення культурних відмінностей між викладачами, які працюють у різних департаментах [Додаток А; 29]. Це сприяє узгодженню внутрішніх політик із загальними цілями університету, оскільки інструментарій Value Survey допомагає виявляти відмінності в підходах до викладання між технічними та гуманітарними факультетами і дозволяє ефективніше координувати роботу міждисциплінарних програм.

Методика дослідження CVF взято до використання у Шанхайському політехнічному інституті для визначення типу організаційної культури та аналізу лідерських стилів адміністрації університету, оскільки допомагає університету розробити програми підтримки інновацій серед студентів і викладачів, включаючи стартапи та науково-дослідні проєкти [Додаток А; 48]. Фуданьський університет використовує означену дослідницьку методологію для оцінки адаптивності університету до сучасних викликів, таких як глобалізація та цифровізація. CVF дозволяє університету визначити, наскільки ефективно керівництво підтримує інновації, водночас забезпечуючи стабільність. Завдяки CVF у Фуданьському університеті впроваджено програми підтримки міжфакультетних досліджень, спрямованих на вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату чи штучний інтелект [Додаток А; 32].

Comparative Emphasis Scale (CES) використовується Хефейським Університетом для аналізу пріоритетів університету в управлінні людськими ресурсами та розвитку освітніх програм. Вона допомагає збалансувати акцент на інноваційності, стабільності та врахуванні зовнішніх факторів. Університет використовує CES також для оптимізації програм для аспірантів, зокрема, визначаючи баланс між індивідуальними дослідженнями та командними проєктами [Додаток А; 34]. Сіаньський транспортний університет залучає CES для оцінки ефективності організаційних структур університету та відповідності освітніх програм місії закладу. Ця методика допомагає університету визначити, наскільки освітні програми відповідають сучасним викликам ринку праці, і вносити зміни для забезпечення їхньої актуальності [Додаток А; 14].

У 1984 р. як інструмент для кількісного аналізу організаційної культури набула поширення методика Value Survey Module (VSM), розроблена Г.Хофстеде. Вона дозволяє досліджувати культуру організації на декількох рівнях, враховуючи індивідуальні, організаційні та міжорганізаційні аспекти. Ця методика є основою для глибокого розуміння багатовимірного впливу цінностей на функціонування організації. Згідно цієї методики, аналізу

піддаються індивідуальний, організаційний та міжорганізаційний рівні організаційної культури. При аналізі індивідуального рівня, фокус дослідження полягає у галузі поведінкових та ціннісних орієнтацій співробітників через такі показники, як відданість організації (лояльність і готовність залишатися у ній довгостроково), ставлення до позитивного найму (стабільність зайнятості як культурна норма), участь у прийнятті рішень (роль працівника у процесах управління). Організаційний рівень передбачає вивчення структурних характеристик організації та ставлення працівників до її ключових елементів через аналіз людських ресурсів (управління талантами, розвиток персоналу), місію (зрозумілість і прийняття її цілей) та структуру (ієрархія, рівень централізації) організації. Дослідження міжорганізаційного рівня фокусується на взаємодії організації із зовнішнім середовищем (партнерство, колаборації), дослідженні впливу економічного середовища (конкурентоспроможність організації на ринку праці), міжкультурної взаємодії (адаптація до глобальних тенденцій) [38; 43; 87].

Використання Value Survey Module (VSM) надає сучасним закладам вищої освіти можливість дослідити та оцінити, як університет взаємодіє з іншими освітніми закладами, адаптується до змін у міжнародному освітньому середовищі та враховує зовнішні виклики. Ця методика використовується для аналізу викладачів і адміністративного персоналу, зокрема для визначення рівня їхньої задоволеності роботою, залученості до стратегічних рішень університету, а також для адаптації нових співробітників. Крім того, VSM дозволяє оцінити, наскільки структура університету та його місія відповідають очікуванням викладачів і студентів [161].

Методика активно застосовується у провідних міжнародних університетах, таких як Лондонська школа економіки (LSE) та Пекінський університет, допомагаючи оцінювати адаптацію університетів до змін у глобальному освітньому середовищі. Університети, які прагнуть підвищити ефективність внутрішньої комунікації, наприклад, Сорбонна чи Університет Торонто, також використовують VSM для оптимізації управлінських стратегій і

покращення внутрішнього клімату. Серед дослідницьких університетів, таких як Гарвард чи Університет Копенгагена, методика дозволяє оцінити ефективність управлінських стратегій та забезпечити їх узгодженість із сучасними викликами.

Сучасні китайські заклади вищої освіти активно використовують методику Value Survey Module (VSM) для вивчення та вдосконалення своєї організаційної культури. Пекінський університет малих національностей застосовує VSM для оцінки процесів адаптації нових викладачів і співробітників, зокрема у контексті інтеграції міжнародних та полікультурних освітніх програм. Ця методика допомагає університету аналізувати відповідність цінностей працівників місії закладу, яка зосереджена на глобалізації та міжкультурній співпраці [Додаток А; 32]. Університет Цінхуа, будучи провідним дослідницьким університетом, використовує VSM для аналізу задоволеності працівників роботою, їхньої участі у стратегічних рішеннях, а також для адаптації університетської культури до вимог сучасного ринку праці [Додаток А; 32]. Шанхайський університет транспорту залучає VSM для оцінки ефективності управління людськими ресурсами та міжкультурних взаємодій у рамках міжнародних освітніх програм. Особливу увагу приділяють аналізу адаптації іноземних студентів і викладачів до освітнього середовища університету [Додаток А; 49]. Фуданьський університет використовує VSM для визначення відповідності місії та структури закладу очікуванням викладачів і студентів. Методика також слугує інструментом аналізу ефективності управлінських стратегій, особливо в умовах швидких змін у глобальному освітньому середовищі [Додаток А; 32]. Університет науки та техніки Китаю (застосовує VSM для оцінки організаційної культури в дослідницьких підрозділах. Це дозволяє університету визначати рівень інноваційності та враховувати зовнішні виклики у стратегічному плануванні. Завдяки впровадженню VSM китайські університети не лише покращують своє внутрішнє середовище, але й активно зміцнюють позиції на міжнародному

ринку освіти, створюючи умови для інтеграції у глобальний освітній простір [Додаток А; 25].

Методика VSM стала відправною точкою для створення багаторівневого профілю організаційної культури (Multi-Level Organizational Culture Profile – МОСР), що дозволило поєднати аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на організаційну культуру. Ця методика є результатом колаборації між дослідниками з різних дисциплін, таких як організаційна психологія, менеджмент і соціологія, які у 1990х рр. працювали єдиною групою під керівництвом Г.Хофстеде [92]. МОСР є розвитком методики VSM, що включає багаторівневий підхід до дослідження організаційної культури та дозволяє інтегрувати внутрішні (індивідуальні та організаційні) аспекти з впливом зовнішніх факторів, таких як економічне середовище, ринок праці чи глобалізація. Саме таке поєднання дозволяє створення цілісного профілю культури організації. Що стосується ЗВО, то МОСР допомагає університетам знаходити баланс між потребами внутрішнього середовища та адаптацією до змін у зовнішньому світі, сприяє розробці стратегії інтернаціоналізації освітніх програм, підвищенню конкурентоспроможності університету та активно застосовується у закладах, які активно працюють у міжнародному середовищі (наприклад, у Шанхайському університеті чи Мюнхенському технічному університеті [96]).

Приклади використання Multi-Level Organizational Culture Profile (МОСР) у китайських університетах демонструють її ефективність у вдосконаленні організаційної культури. Академія підготовки керівних кадрів Пудун активно застосовує МОСР для аналізу культури фінансових і адміністративних підрозділів. Методика дозволяє оцінювати відповідність цінностей працівників місії закладу, спрямованої на розвиток лідерства зокрема у фінансовій сфері. Зокрема, МОСР використовується для оцінки ефективності командної роботи в департаментах, що займаються міжнародними освітніми програмами, а також для адаптації їхньої діяльності до сучасних викликів [Додаток А; 1]. Південний університет науки і технологій використовує МОСР для оцінки рівня

інноваційності викладачів і студентів у технічних спеціальностях. Методика допомагає виявляти сильні сторони дослідницької культури університету та адаптувати її до глобальних потреб. У межах співпраці з міжнародними компаніями МОСР застосовується для аналізу готовності університету до інтеграції з промисловими партнерами у сфері технологічних розробок [Додаток А; 11]. Сіанський транспортний університет використовує МОСР для оцінки взаємодії між академічним персоналом і адміністрацією. Це сприяє вдосконаленню системи прийняття рішень у закладі та забезпеченню прозорості управлінських процесів. Методика допомагає впроваджувати нові підходи до керівництва факультетами й підтримувати ініціативи викладачів, особливо у програмах для міжнародних студентів [Додаток А; 14]. Китайський університет Гонконгу застосовує МОСР для аналізу міжкультурної взаємодії між місцевими та іноземними студентами й викладачами. Це дозволяє вдосконалювати інтеграцію різних культур у навчальний процес. МОСР використовується для розробки програм орієнтації нових студентів, зокрема для мешканців Гонконгу, Тайваню, представників закордонних китайських діаспор, спрямованих на формування спільних цінностей і адаптацію до нового освітнього середовища [Додаток А; 6]. Чжецзянський університет застосовує МОСР для аналізу відповідності стратегічних цілей закладу індивідуальним цінностям працівників. Методика дозволяє оцінити, як викладачі адаптуються до цифровізації освітнього процесу та наскільки їхня готовність до змін відповідає сучасним потребам університету [Додаток А; 45]. Таке широке застосування МОСР у китайських університетах демонструє її значення як універсального інструменту для підвищення ефективності управління, підтримки інновацій і адаптації до глобальних викликів.

Перші дві декади ХХІ століття стали періодом значних якісних змін у зовнішньому середовищі університетів, що суттєво вплинуло на їхню внутрішню структуру та організаційну культуру. Ці зміни обумовлені технологічним проривом, який сприяв появі нових суб'єктів освітнього процесу. Зокрема, значно зросла роль зовнішніх стейкхолдерів, що

трансформувало заклади вищої освіти з класичних академічно-дослідницьких установ на невід'ємну частину соціально-економічних процесів. Впровадження цифрових технологій у навчальний процес стало ключовим фактором змін, впливаючи на організаційну культуру університетів. Цифровізація сприяє створенню нових форм взаємодії між студентами, викладачами та адміністрацією, що змінює усталені моделі управління та комунікації [74].

Поширення академічної мобільності та міжнародного співробітництва також висуває нові вимоги до організаційної культури, зокрема необхідність врахування мультикультурності. У цьому контексті дослідники наголошують на важливості формування інклюзивного середовища, яке враховує потреби студентів і викладачів з різних культур, сприяючи толерантності та взаєморозумінню. Сучасні університети активно впроваджують інноваційні практики, розвиваючи культуру підприємництва [11]. Це не лише готує студентів до вимог сучасного ринку праці, але й стимулює розвиток стартапів, наукових досліджень і творчих ініціатив. Університети все більше стають центрами генерації нових ідей і технологій.

Глобальні виклики, такі як зміна клімату та соціальна нерівність, змушують заклади вищої освіти інтегрувати принципи сталого розвитку у свою організаційну культуру. Це включає підвищення екологічної свідомості, соціальну відповідальність і формування нових етичних стандартів, які відповідають запитам сучасного суспільства. Таким чином, дослідження організаційної культури університетів дедалі частіше відображають ці сучасні тенденції, демонструючи адаптацію освітніх установ до нових реалій глобального світу. У Таблиці 1.3. відображено підходи до реалізації новітніх тенденцій у дослідженні організаційної культури закладів вищої освіти, які розглядаються в сучасній науковій літературі з управління освітою, психології мас, педагогіки спеціальних цілей, суспільствознавства тощо.

Таблиця 1.3

Вплив новітніх тенденцій на організаційну культуру ЗВО

Тенденція	Характеристика тенденції	Підходи у ЗВО
Цифровізація	виникнення нових форм комунікації, співпраці та управління, що трансформують взаємодію між студентами, викладачами та адміністрацією	<ul style="list-style-type: none"> • використання інструментів цифрової аналітики для оцінки задоволеності студентів і викладачів • дослідження впливу онлайн-платформ і дистанційного навчання на культуру університетів • розвиток «цифрової культури», яка включає нові навички, гнучкість і готовність до інновацій
Інтернаціоналізація та мультикультурність	вимога до врахування культурного різноманіття в організаційній культурі університетів	<ul style="list-style-type: none"> • формування інклюзивного середовища, яке враховує потреби студентів і викладачів з різних країн. • використання міжкультурних опитувальників, таких як Hofstede's Cultural Dimensions, для оцінки культурної сумісності • адаптація стратегій управління до багатокультурного середовища, включаючи програми адаптації для іноземних студентів та викладачів
Інноваційність та культура підприємництва	орієнтація ЗВО на підготовку студентів до реалій сучасного ринку праці через впровадження культури підприємництва та інновацій	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз організаційної культури за допомогою CVF для визначення рівня інноваційності • вивчення впливу інноваційних програм (інкубатори стартапів, лабораторії тощо) на культуру університету • інтеграція моделей підприємницької культури в стратегічне планування університетів

Продовження таблиці 1.3

Тенденція	Характеристика тенденції	Підходи у ЗВО
Сталий розвиток та соціальна відповідальність	соціальний запит до університетів інтегрувати принципи сталого розвитку в організаційну культуру	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка організаційної культури через призму сталого розвитку, наприклад, з використанням SDCI • розробка програм, спрямованих на екологічну свідомість, соціальну відповідальність та етичну поведінку • використання методик для моніторингу впливу університетських ініціатив на місцеві громади
Дослідження емоційного клімату та психологічного добробуту	підвищення уваги до психологічного клімату, оскільки стрес і вигорання стали важливими проблемами як для викладачів, так і для студентів	<ul style="list-style-type: none"> • використання соціально-психологічних методик, таких як OCS, для оцінки емоційного клімату • інтеграція програм ментального здоров'я в стратегію університетів • вивчення впливу лідерського стилю та організаційної підтримки на добробут працівників
Використання великих даних (Big Data)	застосування великих даних для аналізу поведінки студентів, викладачів та адміністрації	<ul style="list-style-type: none"> • збір даних через цифрові платформи для аналізу залученості студентів та ефективності управлінських рішень • використання Learning Analytics для оцінки ефективності освітніх програм і взаємозв'язку між академічними успіхами та культурними аспектами • аналіз соціальних мереж і комунікацій для вивчення неформальної взаємодії.

Продовження таблиці 1.3

Тенденція	Характеристика тенденції	Підходи у ЗВО
Типологізація організаційної культури	постійний та свідомий моніторинг та самоаналіз для розуміння власних сильних сторін та зон розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • використання ОСІ для визначення домінуючих типів культури (інноваційної, стабільної, орієнтованої на команду) • створення індивідуальних профілів культури університетів через ОСІ • винаймання професійних команд кризис-менеджерів для підвищення конкурентоспроможності ВНЗ

Окреслені тенденції дослідження організаційної культури свідчать про глибоку трансформацію підходів до управління закладами вищої освіти. Використання інноваційних підходів забезпечує університетам конкурентоспроможність і сприяє їхньому розвитку як ключових гравців у сучасному освітньому просторі.

Організаційна культура ЗВО – це багатовимірне явище, яке потребує комплексного підходу до вивчення. Різноманітність методологічних підходів забезпечує глибоке розуміння її структури й функцій, а сучасні тенденції вказують на необхідність адаптації до нових реалій. Ефективна організаційна культура є не лише умовою успішного функціонування закладу, але й основою для формування майбутніх поколінь професіоналів і відповідальних громадян. В умовах сучасних закладів вищої освіти описані в Параграфі методики допомагають університетам визначати основні цінності організаційної культури, аналізувати сильні та слабкі сторони освітнього середовища, узгоджувати цінності викладачів, студентів і адміністрації із загальними цілями закладу та формувати стратегічний план розвитку, який враховує сучасні виклики глобалізації, цифровізації та академічної мобільності. Застосування цих інструментів сприяє розвитку інноваційного та стабільного освітнього середовища, де враховуються потреби всіх учасників навчального процесу.

Висновки до Розділу 1

Поняття «організаційна культура» пройшло довгий шлях трансформації: від простого набору цінностей і норм до стратегічного ресурсу, який визначає ефективність і успішність організації. У сучасному контексті організаційна культура є інтегративною категорією, яку активно використовують у менеджменті, освіті, соціології та психології для аналізу, вдосконалення й управління організаціями в умовах глобалізації.

Структура організаційної культури є основою для створення ефективного середовища в закладах вищої освіти. Вона охоплює матеріальні, поведінкові, нормативні та духовні аспекти, що забезпечують унікальний освітній простір. Цей простір не лише формує академічне середовище, але й сприяє розвитку студентів, викладачів та університету в цілому.

Функції організаційної культури є багатогранними і стосуються всіх аспектів діяльності університетів. До основних функцій належать Управлінська (забезпечує координацію діяльності між викладачами, студентами й адміністрацією), Стимулювальна (сприяє мотивації співробітників і студентів до активної участі в освітньому процесі), Інноваційна (формує сприятливе середовище для впровадження нових ідей, технологій та підходів у навчанні й управлінні) та Адаптаційна (підтримує здатність університетів реагувати на виклики глобалізації, зміни ринку праці та цифровізації).

Організаційна культура в ЗВО — це багатовимірна система, яка включає цінності, норми, моделі поведінки та управлінські підходи. Вона описує внутрішній устрій організації, механізми її функціонування і здатність впливати на зовнішнє середовище. Університети, які активно розвивають структуру своєї організаційної культури, демонструють здатність адаптуватися до глобальних змін і створювати сприятливе академічне середовище.

Перша чверть XXI століття ознаменувалася глибокими трансформаціями зовнішнього середовища університетів. Технологічний прорив, інтеграція

цифрових технологій і зростання академічної мобільності стали ключовими факторами, які вплинули на організаційну культуру ЗВО. Ці зміни сприяли появі нових суб'єктів освітнього процесу, зокрема зовнішніх стейкхолдерів, які інтегрують університети в соціально-економічні процеси.

Одним із важливих аспектів глобалізації є інтернаціоналізація, яка формує мультикультурне середовище. Це змушує університети враховувати культурне різноманіття студентів і викладачів, створюючи інклюзивні освітні простори. Наприклад, інтеграція інтернаціоналізації сприяє залученню іноземних студентів, покращує репутацію ЗВО та робить їх конкурентоспроможними на міжнародному ринку освіти.

Організаційна культура є потужним стратегічним ресурсом, який впливає на всі аспекти функціонування університетів. Вона є не лише відображенням цінностей і норм, але й інструментом, який сприяє адаптації до сучасних викликів, формуванню інноваційного середовища та забезпеченню сталого розвитку. Дослідження організаційної культури, її структури та функцій дозволяє університетам формувати унікальний освітній простір, який відповідає потребам сучасного глобального суспільства.

Основні положення Розділу 1 викладено в таких публікаціях здобувача:

1. Цзінь Лань Організаційна культура управління: основні задачі, структурні складові, цінності та функції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2021. Вип. 12 (23). DOI: 10.33296/2707-0255-12(23)-04
2. Дзін Лань Особливості формування організаційної культури у Китаї. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. Вип. 51. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.07>
3. Дзін Лань. Організаційна культура університету Цінхуа та його ціннісні пріоритети. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 20–21 травня 2022 р.). За ред.

Боярської-Хоменко А. В., Попової О. В. ; Харків: Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. 2022. С. 87–90.

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9852abb4-b421-4956-9464-b8708574a51f/content>

4. Jin Lang Organizational culture of higher educational institutions as a scientific and research problem. *Інновації в сучасній освіті: методологія, технології, дидактичні аспекти. Матеріали ІІ науково-практичної конференції* (м. Одеса, 7-8 червня 2024 р.). Одеса: Видавництво «Молодий вчений». 2024. С. 5–9.

[https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/88/1436/2987-](https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/88/1436/2987-1)

[1](https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/88/1436/2987-1)

Список використаних джерел: [6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 59, 60, 74, 75, 76, 77, 81, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 112, 113, 115, 117, 118, 123, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 143, 149, 153, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 176, 184, 193, 196, 202].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УНІВЕРСИТЕТІВ КИТАЙСЬКОЇ НАРОДНОЇ РЕСПУБЛІКИ

2.1. Організаційна структура закладів вищої освіти КНР як основа їх організаційної культури

Заклади вищої освіти відіграють ключову роль у формуванні інтелектуального та соціального потенціалу країни. У Китаї, де вища освіта є одним із пріоритетів державної політики, організаційна структура університетів слугує базовим елементом, на якому формується їхня організаційна культура. Ця структура не лише забезпечує ефективне функціонування освітніх і наукових процесів, але й сприяє розвитку цінностей, норм і традицій, які впливають на всі аспекти життя університету.

Однак перед тим, як надати характеристику організаційній структурі університетів КНР, доцільно розглянути види та типи закладів освіти, які входять до системи вищої освіти Сучасного Китаю. Система вищої освіти Китаю є однією з найбільших у світі, демонструючи динамічний розвиток і адаптацію до сучасних глобальних викликів. Вона базується на багаторівневій і багатофункціональній структурі, що дозволяє задовольняти різноманітні освітні потреби як всередині країни, так і за її межами. У сучасному Китаї заклади вищої освіти поділяються за типами та видами відповідно до їхньої місії, функцій, напрямів діяльності та ролі в суспільстві. В науково-організаційній літературі прийнято вирізняти наступні типи закладів вищої освіти в КНР сьогодні:

Державні університети. Це основа системи вищої освіти Китаю. Державні університети фінансуються урядом і мають стратегічне значення для розвитку країни. Вони реалізують національні програми, такі як «Проект Двісті

одинадцять» (Project 211) і «Проект Дев'ять вісім п'ять» (Project 985), які спрямовані на створення університетів світового рівня. За своїми функціями, такі університети зосереджуються на фундаментальних дослідженнях, підготовці висококваліфікованих кадрів та інтернаціоналізації освітнього процесу. Пекінський університет, Університет Цінхуа, Шанхайський університет транспорту.

Приватні університети сьогодні в КНР відіграють важливу роль у розширенні доступу до вищої освіти. Вони функціонують на основі самофінансування та орієнтовані на задоволення ринкових потреб та спеціалізуються на програмах у сфері бізнесу, технологій та інновацій. Університет Сібо, Університет Венцзао можуть слугувати яскравим прикладом таких закладів освіти.

Науково-дослідні інститути спеціалізуються на проведенні фундаментальних і прикладних досліджень, а також підготовці аспірантів і докторантів, забезпечують науковий прогрес у стратегічних галузях, таких як аерокосмічна техніка, інформаційні технології та біомедицина. Прикладами можна вважати Китайську академію наук (CAS), Інститут фізики м.Пекін.

Професійні коледжі також належать в КНР до ланки вищої освіти та їх діяльність зосереджується на наданні спеціалізованої підготовки для задоволення потреб ринку праці. Вони відіграють ключову роль у створенні робочої сили для індустріальних і сервісних секторів економіки. До основних їх функцій належить підготовка технічних спеціалістів у сферах машинобудування, електроніки, туризму тощо і по своїй суті вони є аналогічними галузевим закладам вищої освіти, які є в Україні. Прикладами можуть слугувати Гуандунський професійно-технічний коледж, Шанхайський політехнічний інститут.

Міжнародні університети є результатом співпраці між Китаєм та іноземними університетами (наприклад, Університет Ноттінгема в Нінбо, Китайський університет Гонконгу в Шеньчжені). Вони здебільшого є китайськими філіалами провідних університетів світу та пропонують програми

навчання англійською мовою. Їхньою основною метою та завданням як частини системи вищої освіти Китаю є сприяти інтернаціоналізації освіти, розвитку міжкультурної комунікації та підготовці глобально орієнтованих фахівців [11; 49; 176; 184].

За рівнем підготовки, весь масив та різномайття закладів вищої освіти КНР можна також розподілити на 3 види:

- Університети загального профілю, які пропонують бакалаврські, магістерські та докторські програми з широкого спектра дисциплін: від гуманітарних до технічних наук.
- Вузькоспеціалізовані університети, які є орієнтованими на одну або кілька суміжних галузей знань, наприклад, аграрні, медичні чи мистецькі науки.
- Академії та інститути – навчальні заклади, що зосереджуються на підготовці кадрів у конкретних галузях, таких як мистецтво, спорт чи військова справа [193; 196; 202].

У нашій роботі під поняттями «університети КНР» та «заклади вищої освіти КНР» ми розуміємо державні університети загального профілю, які складають більшість закладів вищої освіти в Китаї. Аналіз цих університетів дозволяє виокремити ключові тенденції та типові характеристики організаційної культури, притаманні й іншим типам та видам ЗВО країни.

Державні університети загального профілю КНР вирізняються своєю масштабністю, структурною складністю та високим рівнем інтеграції з зовнішніми стейкхолдерами. Вони мають найбільш розгалужену систему взаємовідносин із такими суб'єктами, як держава, державні та муніципальні органи влади, громадські організації, міжнародні партнери, промисловість та бізнес. Представники цих структур часто входять до складу керівних органів університетів, наприклад, у вигляді консультативних рад або наглядових комітетів. Це створює унікальний вплив на організаційну культуру, забезпечуючи її динамічність, адаптивність і зв'язок із сучасними викликами. Також зазначимо, що незважаючи на те, що Уряд КНР активно інвестує в

модернізацію закладів освіти, особливо у провідні університети, які беруть участь у програмах національного значення, університети в великих мегаполісах (Пекін, Шанхай, Гуанчжоу) мають значно більше ресурсів і можливостей, ніж заклади в менш розвинених регіонах [178]. Тому в нашій роботі ми також будемо спиратися на заклади вищої освіти економічно розвинутих регіонів КНР для відображення загальних сучасних тенденцій, а також ілюстрування пріоритетів держави КНР у визначеній сфері.

Китайські державні університети загального профілю зазвичай мають складну, ієрархічну та багаторівневу структуру, яка відображає їхній масштаб, різноманіття академічних програм і взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Рис. 2.1 представляє цю структуру у вигляді схеми:

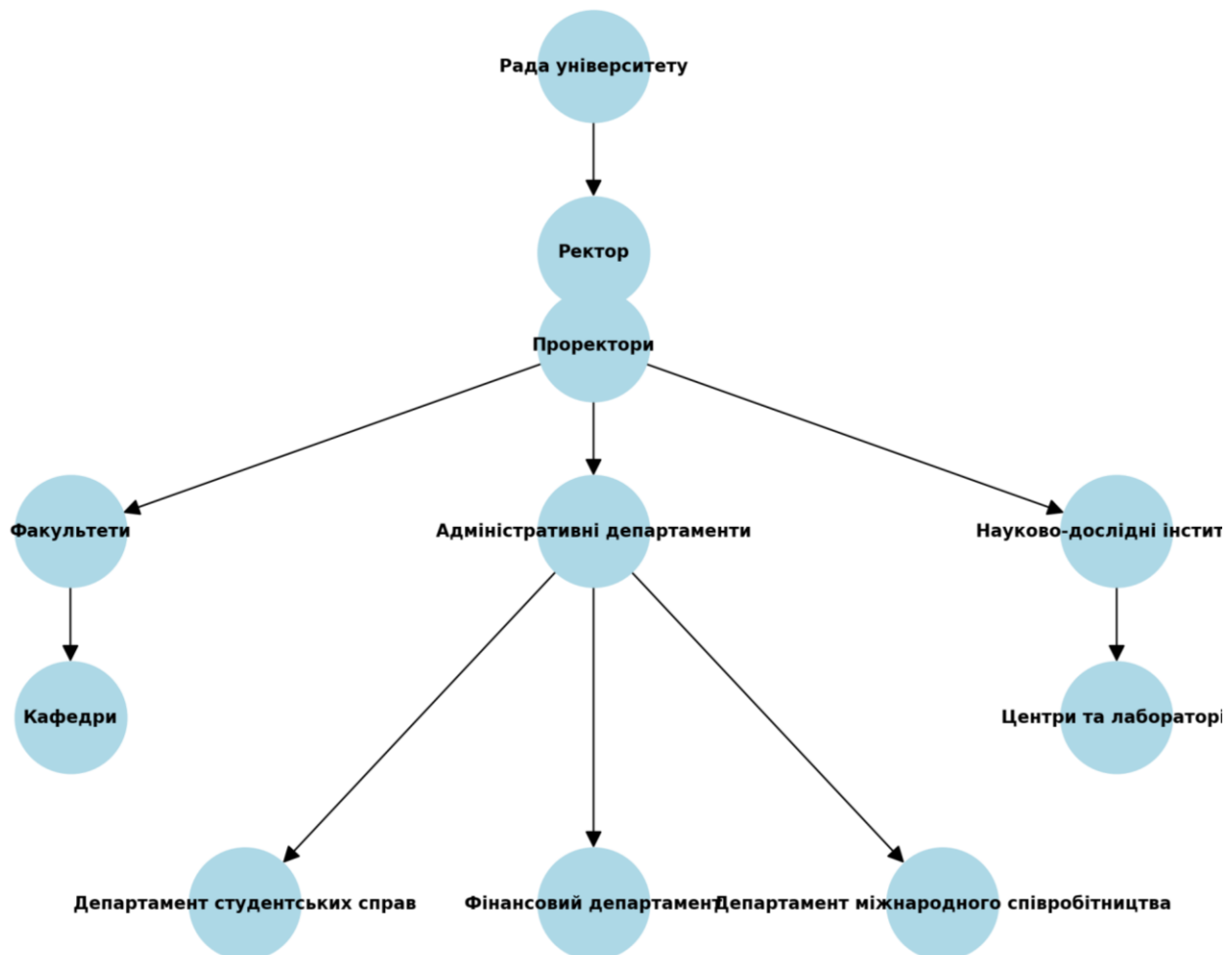


Рис. 2.1. Структури китайського державного університету загального профілю

Як впливає з Рис. 2.1, *Керівний рівень* університету складає Рада університету – найвищий керівний орган, що відповідає за стратегічне управління університетом. До її складу входять ректор, проректори, декани факультетів, а також представники державних органів і бізнесу. До її функцій належить визначення основних напрямів розвитку закладу освіти, розподіл ресурсів, затвердження стратегій. Ректор / Президент – є головною виконавчою особою університету, що відповідає за реалізацію стратегічних рішень Ради та загальне управління навчальним закладом, прямо взаємодіє з міністерствами та партнерами. Проректори відповідають за конкретні напрями діяльності університету: академічні програми, наукові дослідження, міжнародну співпрацю, адміністративне управління, студентські справи.

Академічний рівень університету зазвичай формують факультети, кафедри та дослідницькі інститути. Факультети (часто в англomовному варіанті позначаються як Schools або Colleges) – це основні освітньо-наукові підрозділи університету. Кожен факультет має власного декана та підрозділи для окремих дисциплін (кафедри). Кафедри є базовими структурними одиницями факультетів і відповідають за викладання конкретних дисциплін і проведення наукових досліджень. Дослідницькі інститути – це спеціалізовані підрозділи, які займаються фундаментальними та прикладними дослідженнями як в рамках державних чи муніципальних наукових програм та стратегій, так і на замовлення партнерів університету. Часто функціонують як окремі центри, співпрацюючи з державними структурами або бізнесом і є вагомим джерелом фінансування навчального закладу.

До *Адміністративного рівня* в структурі державних університетів в КНР належать Департамент академічних питань (координує освітні програми, забезпечує якість навчального процесу, затверджує навчальні плани), Департамент наукових досліджень (відповідає за координацію дослідницьких проєктів, грантову підтримку та публікації), Департамент міжнародного співробітництва (організовує програми обміну студентами та викладачами, партнерство з іноземними університетами, займається запрошенням та

легалізацією іноземних студентів та викладачів, визначає стратегію позиціонування університету за кордоном тощо), Департамент студентських справ (займається питаннями адаптації, соціального забезпечення, психологічної підтримки студентів) та Фінансовий департамент (управляє бюджетом університету, фінансовими звітами, стипендіями та грантами).

Інфраструктурний рівень в університетах КНР представлено бібліотеками та інформаційними центрами, які забезпечують доступ до наукової та освітньої літератури, електронних баз даних, інфраструктурою та адміністрацією кампусів, що включають навчальні корпуси, студентські гуртожитки, лабораторії, спортивні та культурні об'єкти, які входять до складу університету або розміщені на їх території (наприклад, 2 корпуси Ханьшанського Університету мають 800 років віку та є пам'ятниками культурної спадщини, оскільки саме в цих будівлях розміщувалися зали для наукових дискусій з інфраструктури Лісу Пезнлів - першої академії наук Китаю), Центри психологічної підтримки, які займаються підтримкою ментального здоров'я студентів і викладачів, та цифрові платформи, що відтворюють управління навчальним процесом через системи дистанційного навчання (Learning Management Systems) [20; 57; 145; 180; Додаток А].

Якщо рівні та їхні складові, описані вище, є аналогічними або схожими до структурних підрозділів закладів вищої освіти України, то наступні структурні елементи, які є характерними для університетів КНР, зустрічаються в українських ВНЗ як автономні підрозділи досить рідко. Ці підрозділи інтегровані в структуру університетів КНР, однак не беруть участі безпосередньо в навчальному чи освітньому процесі, виконуючи функції, не пов'язані зі взаємодією із здобувачами освіти.

Міждисциплінарні центри та лабораторії / Центри інновацій, на відміну від багатьох країн, де дослідницькі центри функціонують як автономні одиниці, у КНР є складовою частиною університетів, що забезпечує доступ до академічних ресурсів і кадрового потенціалу. Вони зосереджені на розвитку стратегічних галузей науки і техніки, розробці стартапів і інтеграції наукових

відкриттів у промисловість. Ці підрозділи фінансуються як на національному рівні урядом Китаю, так і на місцевому рівні за підтримки муніципальних адміністрацій, підприємств регіонального значення та міжнародних партнерів. Їхня діяльність спрямована не лише на створення інновацій, але й на експертизу й підтримку наукових розробок [174]. Основні функції таких Центрів полягає у наступному:

- розробка інновацій та стартапів – створюють умови для перетворення наукових відкриттів на практичні рішення, які можуть бути використані в промисловості, сільському господарстві, енергетиці та інших галузях;
- експертиза стартапів та розробок – проводять оцінку доцільності та перспективності наукових розробок, що створюються на базі університетів, приватних компаній чи як дипломні проєкти. Слід зазначити, що така діяльність відтворюється Центрами за фіксовану плату (навіть для викладачів та студентів університету, де знаходиться цей Центр і до якого він афілійований) або, в разі перспективності розробки, Центр стає стейкхолдером розробки та має певну частину у патенті на розробку. На сьогодні, експертиза результатів дипломного проєкту через такий Центр не є обов'язковою, але є перспективною, оскільки позитивна оцінка розробки з боку Центру гарантує високі бали щодо захисту проєкту та надає високі шанси випускнику щодо працевлаштування. Також отримання позитивного експертного висновку від одного з профільних Центрів є обов'язковою умовою впровадження у виробничий процес в Китаї закордонних технологій, навіть, якщо вони вже мають досвід використання та / чи відповідні документи про інноваційність та перспективність із країн походження ;
- підтримка взаємодії з підприємствами та місцевою адміністрацією: через тісну співпрацю з бізнесом і органами влади центри забезпечують інтеграцію університетських розробок у виробничі процеси та міські ініціативи;
- навчання та підготовка кадрів: Центри організують спеціальні програми навчання для студентів і молодих науковців, які включають розвиток

підприємницьких навичок, управління проектами та знання про комерціалізацію розробок;

- представлення технологічних розробок КНР на світовому ринку інновацій з метою підвищення іміджу КНР як високотехнологічної та інноваційної країни у протиставлення ідеї, що Китай – це світовий виробничий майданчик, який користується технологіями інших, більш розвинутих країн [168; 174; 175; 200; 204; Додаток А].

Прикладами такої діяльності можуть слугувати чисельні Центри та автономні лабораторії в складі університетів КНР, які займаються важливими для стратегічного розвитку Китаю дослідженнями. Наприклад, Технологічний інноваційний центр Університету Цінхуа займається розробкою стартапів у сфері штучного інтелекту та зеленої енергетики, які вже впроваджені на підприємствах провідних китайських корпорацій [Додаток А; 37]. Науковий парк при Шанхайському університеті транспорту здійснює експертизу проектів, які подаються на грантове фінансування. Без позитивного висновку цього центру проекти не можуть бути реалізовані як «ноу-хау» на підприємствах [Додаток А; 49]. Центр регіонального розвитку при Нанкінському Університеті надає експертну підтримку муніципалітетам у впровадженні інновацій у транспортній інфраструктурі [Додаток А; 21]. Лабораторія підприємництва при Пекінському університеті щорічно проводить навчальні програми для студентів, орієнтовані на створення стартапів [Додаток А; 9].

Центр квантових досліджень при Університеті науки і техніки Китаю [Додаток А; 25] є провідним підрозділом у дослідженні квантових обчислень і комунікацій, фінансується національним урядом у рамках програми «Наука 2030» та співпрацює з міжнародними корпораціями, такими як Huawei, для розробки квантових рішень для телекомунікацій. Лабораторія відновлюваної енергії при Університеті Сямень [Додаток А; 31] займається розробкою інноваційних рішень у сфері сонячної та вітрової енергетики. Її діяльність підтримується муніципальним урядом провінції Фуцзянь, оскільки Лабораторія

проводить регулярні консультації для місцевих підприємств щодо використання нових технологій.

Центр урбаністичних досліджень при Шанхайському університеті транспорту [Додаток А; 49] спеціалізується на інтеграції «розумних» технологій у міське управління, займається розробкою проектів для «розумних міст» (Smart Cities) та співпрацює з компаніями, що займаються IoT (інтернет речей) і аналізом великих даних. Центр цифрової медицини при Центральному південному університеті [Додаток А; 44] займається розробкою цифрових рішень у медичній діагностиці та працює з місцевими лікарнями для впровадження розробок у практичну медицину.

Поява та особливий статус таких підрозділів в складі Університетів обумовлено стратегічним прагненням КНР представити свої технологічні розробки на міжнародному ринку інновацій, що відображено в кількох ключових нормативних документах, як то «Національна програма середньо- та довгострокового розвитку науки і техніки (2006–2020)» (визначив стратегічні напрями розвитку науки і техніки, підкреслюючи важливість інновацій та виходу китайських технологій на міжнародний ринок), «План дій щодо реалізації стратегії розвитку інноваційної країни» (2016; акцентує увагу на необхідності підвищення конкурентоспроможності китайських технологій та їх інтеграції у глобальні інноваційні процеси, «13-й п'ятирічний план соціально-економічного розвитку КНР (2016–2020)» (2015; особлива увага приділяється інтернаціоналізації китайських технологій та стимулюванню експорту високотехнологічної продукції, «План розвитку штучного інтелекту нового покоління» (2017; підкреслює прагнення Китаю стати світовим лідером у сфері штучного інтелекту та просувати свої розробки на міжнародному ринку), «14-й п'ятирічний план соціально-економічного розвитку КНР (2021–2025)» (2021; робить наголос на необхідності активної участі китайських технологій у глобальних ланцюгах створення вартості). Ці та інші документи, а також постійне наголошення на технологічній здатності КНР гідно конкурувати з визнаними технологічними лідерами (такими, як США та Ізраїль) на світовому

ринку інновацій в промовах лідерів країни, відображають стратегічний курс Китаю на посилення своєї присутності на міжнародному ринку інновацій та технологій [125; 151; 174; 175; 177; 178; 179; 183; 205; 206].

Консультативні ради університетів КНР є важливим елементом взаємодії між закладом вищої освіти, бізнесом, урядом і суспільством. Вони забезпечують стратегічний зворотний зв'язок, сприяють розвитку партнерств, залученню ресурсів та адаптації університетів до сучасних викликів. У їхньому складі зазвичай представлені представники бізнесу, урядових структур, громадських організацій, випускники та інші зацікавлені сторони. Діяльність цих рад охоплює широкий спектр напрямів, спрямованих на підтримку як академічного середовища, так і соціально-економічного розвитку [187]. В сучасних ВНЗ КНР Консультативні ради можуть бути загальними (загальноуніверситетськими) або спеціалізованими (прив'язаними до певного факультету чи програми). Їх основні завдання включають:

- забезпечення зв'язку з бізнесом і промисловістю. Консультативні ради допомагають університетам налагоджувати співпрацю з провідними підприємствами та компаніями, надаючи студентам можливість проходити стажування або брати участь у реальних проектах;
- залучення ресурсів до університету. Члени рад, особливо випускники, виступають донорами університетів або ініціюють програми спонсорства для підтримки наукових досліджень (зазвичай, Університет виконує такі «дослідження на замовлення» для своїх випускників за ціною, яка становить 65-75 % від вартості аналогічних послуг для замовників, які не є випускниками цього навчального закладу, що робить таку співпрацю не тільки соціально корисною, але і вигідною для обох сторін);
- експертна оцінка та зворотний зв'язок. Консультативні ради аналізують ефективність освітніх програм, допомагають у формуванні навчальних планів, враховуючи не тільки загальні потреби ринку праці, а потребу в кадровому резерві конкретного регіону та, навіть, виробництва у

довгостроковій перспективі, що дозволяє, в результаті, вищим навчальним закладам готувати фахівців, які є затребувані на ринку праці та мають реальні шанси на працевлаштування;

- підтримка випускників. Багато рад мають окремі підрозділи, які зосереджуються на роботі з випускниками, сприяючи створенню мережеских зв'язків між ними та університетом [23; 140;179; 206; Додаток А].

Прикладом практичної діяльності Консультативних Рад можуть слугувати Шанхайський університет транспорту, який співпрацює з компанією Huawei через свою консультативну раду для розробки спільних проектів у сфері телекомунікацій [Додаток А; 49]. Пекінський університет отримав фінансування для створення дослідницького центру штучного інтелекту завдяки внескам випускників, які працюють у провідних технологічних компаніях [Додаток А; 9]. Університет Цінхуа залучає до своєї консультативної ради представників провідних міжнародних корпорацій, які дають рекомендації щодо оновлення інженерних програм [Додаток А; 37]. Асоціація випускників Нанкінського Університету організовує щорічні конференції, де випускники можуть ділитися досвідом, надавати рекомендації та сприяти партнерству [Додаток А; 21].

Окрім консультативних рад, багато університетів КНР у своєму складі мають *Представництва громадських організацій, державних проектів та ініціатив*, які, завдяки постійній присутності в університетах, слугують важливими інструментами реалізації стратегічних цілей країни. Такі представництва допомагають зміцнити зв'язок між університетами, громадою, урядом і бізнесом, сприяючи інноваційному та соціальному розвитку. Співпраця між громадськими та негромадськими організаціями, а також суб'єктами, відповідальними за реалізацію державних проектів і ініціатив різного рівня, є взаємовигідною для обох сторін [200]. Університети, як осередки соціального, наукового та культурного життя регіонів і країни, виступають платформами для впровадження ідей, програм та ініціатив, що відповідають національним пріоритетам. Завдяки цій співпраці університети

надають свої ресурси, експертів та інфраструктуру для реалізації проектів державних і громадських організацій. Це сприяє активній участі університетів у соціально-економічному розвитку країни, підвищуючи їхню роль як інституційного партнера держави. Організації, які функціонують у складі університетів, розробляють програми стажувань, волонтерства та практичної підготовки для студентів. Це дозволяє молоді брати участь у значущих проектах, отримуючи корисний досвід та сприяючи вирішенню актуальних суспільних проблем [153]. Крім того, співпраця з організаціями відкриває університетам можливості для впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень. Такі ініціативи знаходять застосування як у навчальному процесі, так і в науково-дослідницькій діяльності, підвищуючи якість освіти та розширюючи практичну складову університетських програм.

Громадські організації часто мають постійні представництва у провідних університетах, щоб залучати студентів і викладачів до своїх проектів. Вони працюють у таких сферах, як освіта, екологія, здоров'я та технології. Вдалими прикладами такої співпраці з університетами є діяльність «Асоціації зеленої енергетики КНР» [Додаток В; 1], діяльність якої спрямована на популяризацію відновлюваної енергетики, організацію навчальних заходів і практичних семінарів. Університет Цінхуа, де коштом Асоціації та залучених нею грантів створено навчальні курси і лабораторії, присвячені відновлюваним джерелам енергії, співпрацює з Асоціацією для розробки інноваційних проектів у сфері сонячної та вітрової енергетики [Додаток А; 37]. «Асоціація цифрового розвитку» [Додаток В; 5], спеціалізацією якої є підтримка цифровізації освітнього процесу та розвитку штучного інтелекту, виступає партнером Шанхайського університету транспорту [Додаток А; 49], який залучає представників Асоціації для реалізації проектів із впровадження інтернету речей (IoT) у міську інфраструктуру

Університети КНР часто є базою для реалізації *державних програм, які підтримуються національними та регіональними органами влади*. Такі проекти спрямовані на досягнення стратегічних цілей країни, зокрема у сферах

інновацій, сталого розвитку та міжнародної співпраці. Найбільшу мережу присутності має Проект «Один пояс - один шлях» [Додаток Б; 1], діяльність якого спрямована на сприяння міжнародній співпраці через освітні та дослідницькі програми. В рамках такої співпраці Фуданьський університет [Додаток Б; 32] координує програми обміну студентами з країнами, які беруть участь у цій ініціативі (на сьогодні, це 65 країн світу) щодо міжнародних магістерських програм із логістики та економіки. Через Національну програму інновацій «Маде ін Чайна 2025» [Додаток Б; 4], діяльність якої зосереджено зокрема на підтримці розробок у сфері штучного інтелекту, робототехніки та високих технологій, Університет науки і техніки Китаю [Додаток А; 25] співпрацює з урядом і корпораціями для створення лабораторій з робототехніки.

Недержавні організації, які користуються підтримкою держави, також активно співпрацюють з університетами для реалізації проектів соціального значення. Наприклад, «Всекитайська Асоціація здорового способу життя» [Додаток В; 6], метою якої є організація освітніх кампаній із запобігання захворюванням серед студентів і викладачів в рамках співпраці з Центральний південний університетом [Додаток А; 44] створила спільні програми для навчання медичних працівників і впровадження новітніх методів профілактики захворювань. А «Асоціація молодих волонтерів Китаю» [Додаток Б; 3] та Університет Сунь Ятсена [Додаток А; 30] в рамках співпраці активно залучають студентів до волонтерських програм, соціальних проектів та гуманітарних ініціатив з метою розвитку громадянської відповідальності та соціальної активності серед молоді. Також можна відзначити приклади співпраці «Асоціації молодих підприємців Китаю» [Додаток В; 4] та Університет Цінхуа [Додаток А; 37] щодо сприяння розвитку підприємницьких навичок серед молоді та підтримки інноваційних проектів через організацію спільних семінарів, тренінгів та конкурсів стартапів для студентів; Фонду молодіжного розвитку Китаю [Додаток В; 16] та Пекінського університету [Додаток А; 9] щодо забезпечення рівного доступу до якісної освіти та

підтримка талановитої молоді через реалізацію освітніх грантових програм та стипендій для студентів з малозабезпечених сімей; Молодіжної екологічної асоціації [Додаток В; 14] та Університету Фудань [Додаток А; 32] щодо підвищення екологічної свідомості серед студентів та впровадження сталих практик у кампусах через організацію екологічних акцій, освітніх кампаній та дослідницьких проектів з охорони навколишнього середовища та багато інших.

Підрозділи для роботи з випускниками є важливою складовою структури сучасних університетів КНР. Вони виконують функції, спрямовані на підтримку зв'язку між університетом і його випускниками, зміцнення спільноти випускників, а також залучення їх до розвитку університету через організацію заходів (зустрічі випускників, конференції, форуми й благодійні акції), залучення випускників до менторських програм для студентів, надання консультацій та підтримки кар'єрного розвитку, управління базами даних випускників і підтримка комунікації з ними через сучасні цифрові платформи, пошук партнерств і фінансування через випускників, які працюють у ключових секторах економіки. Підрозділи сприяють формуванню міцної мережі випускників, яка підтримує університет, забезпечує стипендії, створює можливості для працевлаштування студентів і надає доступ до нових ресурсів. Їхня діяльність допомагає університетам зміцнювати міжнародну репутацію, створювати нові можливості для інновацій і впроваджувати глобальні практики в освітню діяльність [Додаток А]. Наприклад, Китайський університет Гонконгу [Додаток А; 6] активно залучає випускників до фінансування нових лабораторій і програм навчання, пропонуючи їм доступ до університетської інфраструктури та участь у стратегічних ініціативах. Асоціація Докторів Філософії [Додаток В; 2] забезпечує підтримку молодих науковців і докторів філософії у вибудові кар'єри в науці чи індустрії. Національний університет оборонних технологій [Додаток А; 8] співпрацює з асоціацією для розвитку науково-дослідницьких проектів у галузі оборонної техніки.

Центри сталого розвитку є новою ключовою структурною одиницею сучасних університетів КНР, спрямованою на інтеграцію принципів екологічної

стійкості, соціальної відповідальності та сталого розвитку у внутрішню політику університетів. Ці центри функціонують як платформи для досліджень, освітніх програм і практичних ініціатив, які відповідають глобальним цілям сталого розвитку. До основних функції таких Центрів належать екологічні ініціативи (розробка програм енергозбереження, управління відходами, підвищення енергоефективності будівель університету та організація освітніх заходів, що підвищують екологічну свідомість серед студентів і персоналу), соціальна відповідальність (створення програм підтримки місцевих громад, зокрема щодо підвищення освіти дорослих та літніх людей, охорони здоров'я та розвитку інфраструктури), наукові дослідження (проведення міждисциплінарних досліджень у сферах екології, урбаністики, енергетики та кліматичних змін, пошук інноваційних рішень та грошового фінансування для створення «зелених» технологій та адаптації до кліматичних викликів), інтеграція принципів сталого розвитку у навчальний процес (розробка навчальних програм і курсів із тематики сталого розвитку, включення екологічної складової в усі рівні підготовки студентів). Діяльність таких Центрів покликана сприяти формуванню екологічно свідомої культури серед студентів та викладачів, підвищенню репутації університету через реалізацію міжнародних ініціатив у сфері сталого розвитку та впровадженню інновацій, які позитивно впливають на довкілля та сприяють соціально-економічному прогресу району та регіону. Для реалізації своїх ініціатив, Центри використовують грантові кошти, підтримку уряду та приватного сектору, співпрацюючи з міжнародними організаціями, державними структурами та бізнесом [Додаток А].

В якості прикладів діяльності Центрів сталого розвитку в університетах КНР можна навести Центр сталого розвитку при Сіанському транспортному університеті [Додаток А; 14], який в рамках розробки державних проектів з урбаністичного планування та «розумного» управління міськими ресурсами впровадив системи збирання дощової води та енергозберігаючих технологій на території університету. Центр екологічних досліджень при Університеті

провінції Сичуань [Додаток А; 27] в рамках регіональної компанії з вивчення впливу кліматичних змін на гірські екосистеми регіону та розробки стратегій їхньої охорони, створив рекомендації для місцевих урядів із захисту природних ресурсів у провінції Сичуань. Центр відновлюваної енергії при Університеті Сунь Ятсена [Додаток А; 30] впроваджує «зелені» енергетичні рішення у кампусах університету та поширює ці практики серед місцевих громад в рамках державних ініціатив з розробки нових технологій у сфері сонячної та вітрової енергетики та регіональними проектами співпраці з місцевими енергетичними компаніями. Центр сталого сільського господарства при Університеті Хенань [Додаток А; 33] проводить низку досліджень у сфері органічного землеробства та агроекології задля навчання місцевих фермерів сталим методам ведення господарства, метою якого є зниження вуглецевого сліду.

Структура типового китайського державного мультипрофільного університету є складною, багаторівневою та орієнтованою на інтеграцію освіти, науки й співпраці з суспільством. Вона дозволяє університету ефективно адаптуватися до сучасних викликів і залишатися конкурентоспроможним на глобальному рівні.

2.2. Вплив національних традицій та державної політики на організаційну культуру університетів КНР

Організаційна культура університетів Китаю сьогодні є результатом унікального поєднання державної політики та національних традицій. Ці два чинники формують цінності, норми та структуру функціонування освітніх закладів, визначаючи їхню роль у суспільстві та стратегії розвитку. Університети КНР одночасно служать осередками інновацій та зберігачами історичних і культурних цінностей, що дозволяє їм гармонійно поєднувати сучасні глобальні тенденції з національною специфікою [19].

Національні традиції відіграють ключову роль у формуванні організаційної культури університетів у Китаї. У сучасній КНР, де університети слугують центрами інновацій, зберігається глибока повага до багатовікової культурної спадщини, що надає освітньому процесу унікального національного характеру [146]. Конфуціанська філософія, яка є фундаментом китайської культурної ідентичності, вплинула на освітню систему країни. Її принципи гармонії, ієрархії, поваги до знань і авторитету стали визначальними для організаційної культури університетів [173].

Китайські університети зберігають чітко визначену ієрархічну структуру, яка сприяє ефективному управлінню та впорядкуванню внутрішніх процесів. Повага до керівництва та викладачів є невід'ємною частиною академічної взаємодії, що відповідає конфуціанському принципу шанування авторитету. Університети також активно працюють над формуванням спільних цінностей серед студентів і викладачів, акцентуючи увагу на гармонії, співпраці та підтримці, які є ключовими аспектами організаційної культури. Сучасні університети КНР приділяють значну увагу збереженню й популяризації національних традицій, інтегруючи їх у навчальні програми та університетське життя. Освітні програми включають предмети, що знайомлять студентів із традиційною китайською філософією, літературою та мистецтвом [185]. Крім того, університети організують культурні заходи, зокрема фестивалі, виставки та майстер-класи, присвячені національній спадщині. Наприклад, Сіанський транспортний університет [Додаток А; 14] пропонує курси з китайської архітектури та мистецтва в межах своєї програми гуманітарних наук.

Національні традиції також формують етичні норми, які регулюють поведінку викладачів і студентів. Традиція шанування вчителів, яка є однією з центральних у китайській культурі, активно підтримується університетами. Для визнання заслуг викладачів організуються спеціальні заходи. Наприклад, Хейлунцзянській Університет [Додаток А; 42] щорічно проводить церемонії на честь викладачів, які зробили вагомий внесок у розвиток науки та освіти. Крім

того, університети КНР інтегрують традицію служіння суспільству у свою діяльність. Вони реалізують соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад. Так, Університет провінції Хенань [Додаток А; 33] організовує освітні програми для фермерів, навчаючи їх сучасним агротехнологіям, що сприяє розвитку сільського господарства регіону.

Таблиця 2.1. ілюструє, як традиційні конфуціанські цінності, що вважаються основою китайської класичної культури, знаходять своє відображення в організаційній культурі університетів КНР сьогодні [172; 173; 185; 189; 194; 195].

Таблиця 2.1

Реалізація базових конфуціанських принципів в організаційній культурі сучасних університетів у Китаї

Принцип	Трактування принципу	Реалізація в організаційній культурі університету
Повага до знань і освіти	Освіта є найвищою формою самовдосконалення, яка сприяє розвитку суспільства	Університети підтримують високі стандарти освіти, впроваджують академічні програми, спрямовані на розвиток наукової думки, проводять конференції, підтримують дослідження
Ієрархія та шанування авторитету	Важливість ієрархічних відносин як основи соціального порядку; підлеглі повинні поважати керівників, а керівники – захищати підлеглих	Університети мають чітку ієрархічну структуру управління. Проводяться церемонії на честь викладачів і адміністрації, впроваджуються програми наставництва між старшими й молодшими членами академічної спільноти
Гармонія та співпраця	Гармонія в суспільстві досягається через баланс між інтересами індивідів і груп, а також шляхом уникнення конфліктів	У ВНЗ культивується командна робота й гармонійна взаємодія між факультетами, студентами та адміністрацією. Організуються міжфакультетські й міжуніверситетські проекти

Продовження таблиці 2.1

Принцип	Трактування принципу	Реалізація в організаційній культурі університету
Колективізм і спільна відповідальність	Людина є частиною колективу, і її дії мають відповідати інтересам суспільства. Колективна відповідальність є основою соціальної стабільності	Студентів заохочують до участі у соціальних ініціативах, волонтерських програмах, проектах для підтримки місцевих громад. Наприклад, у програмах екологічного захисту чи сільськогосподарського розвитку
Етика та моральність	Етичні принципи, такі як чесність, відповідальність і повага, є ключовими для формування гармонійного суспільства	Університети впроваджують курси з етики, соціальної відповідальності та патріотизму. Дотримуються норми академічної доброчесності, включаючи боротьбу з плагіатом і неетичною поведінкою
Повага до старших і наставників	Молодь повинна виявляти повагу до старших як джерела мудрості й досвіду, тоді як старші відповідають за наставництво і виховання молодшого покоління	Організуються святкування на честь викладачів, підтримується традиція «вчитель-учень», де викладач є не лише джерелом знань, але й моральним авторитетом для студентів
Важливість освіти для розвитку суспільства	Освіта є засобом досягнення соціального прогресу і добробуту; кожен освічений індивід має працювати на благо суспільства	Університети активно співпрацюють із державними й комерційними організаціями, інтегруючи освітні програми з потребами суспільства. Наприклад, це можуть бути проекти сталого розвитку або регіональні ініціативи

Ця таблиця показує, як основні конфуціанські принципи, трактовані крізь призму сучасних реалій, впливають на організаційну культуру китайських

університетів. Вони не тільки зберігають національну ідентичність, але й сприяють соціальному та науковому прогресу.

Традиційні свята в Китаї займають важливе місце в організаційній культурі університетів, оскільки вони не лише сприяють збереженню культурної спадщини, але й формують спільні цінності серед студентів і викладачів, створюючи атмосферу єдності, гармонії та поваги до національних традицій [165]. Китайські університети активно впроваджують святкові традиції в свою повсякденну діяльність, поєднуючи академічний процес із культурними заходами, які стимулюють соціальну інтеграцію та підтримку моральних норм. Традиції свят стають невід'ємною частиною університетського середовища, підкреслюючи важливість культурних, моральних та етичних аспектів у розвитку молоді. Свята відіграють важливу роль у формуванні організаційної культури університетів, адже вони об'єднують студентів, викладачів і адміністрацію навколо спільних культурних цінностей. Університети Китаю використовують святкування традиційних свят як інструмент виховання молоді, сприяючи формуванню патріотичних почуттів, колективізму та поваги до національної культури. Це свято також є важливим етапом у соціалізації студентів, допомагаючи їм не тільки відпочити, але й зберігати зв'язок з національними коренями, поглиблюючи розуміння історії та культури Китаю [202].

Одним із найбільших і найзначущих свят у Китаї є Свято весни або Китайський Новий рік (Чуньцзе), що святкується за китайським місячним календарем. Це свято має велике значення в китайській культурі і є символом нового початку. Університети в Китаї активно відзначають це свято, організовуючи концерти, виставки, майстер-класи з каліграфії, народних танців та традиційної музики, тим самим підкреслюючи важливість цієї події.

Свято середини осені також святкують китайські університети, оскільки воно сприяє зміцненню міжособистісних зв'язків серед студентів та викладачів. В цей день традиційно готують місячні пироги, що символізують єдність і родинні зв'язки. Університет проводяться вечори, на яких студенти можуть

брати участь у конкурсах з приготування традиційних страв та мистецтві ліхтарів, що є важливою частиною святкових традицій. Це свято також є важливим інструментом для інтернаціоналізації, оскільки іноземні студенти отримують можливість познайомитися з культурою Китаю через участь у таких заходах.

День вчителя підкреслює важливість поваги до викладачів і вчителів, що є важливим елементом китайської культури. В університетах часто організовуються урочисті церемонії, на яких студенти висловлюють подяку викладачам за їхній внесок у формування їхнього світогляду та освіти.

Свято Чистоти і Ясності (Цінмін) – це свято, яке присвячене вшануванню пам'яті предків. Студенти та викладачі відвідують меморіали та організовують акції пам'яті. В університетах проводяться семінари, на яких студенти вивчають історичних постатей і обговорюють моральні цінності, що сприяють вихованню моральності та соціальної відповідальності серед студентів.

Фестиваль човнів-драконів супроводжується змаганнями на човнах-драконах, які символізують командну роботу та гармонію. Університети організовують не тільки спортивні змагання, але й кулінарні заходи, зокрема приготування традиційних рисових кульок (цзунцзи). Більш того, за ініціативи китайських університетів гонки на човнах-драконах (як вид спорту драгонбот) були включені в програму міжнародних Універсіад з 2010 року, а з 2018 року драгонбот став частиною Азійських Ігор [110]. Для університетів це також можливість продемонструвати свої спортивні досягнення (команди з брагонботу для китайських університетів важливі так само, як баскетбольні команди та команди з американського футболу для закладів вищої освіти США) і навіть з'ясувати, в якому навчальному закладі цього року був виготовлений найкрасивіший човен-дракон

Традиційні свята мають великий вплив на організаційну культуру китайських університетів, сприяючи розвитку моральних і етичних норм, підвищенню соціальної відповідальності студентів і викладачів. Святкування традиційних свят створює атмосферу єдності та співпраці в університетах, що є

важливою частиною колективістської організації в Китаї. Крім того, святкування таких подій сприяє розвитку комунікації між місцевими та іноземними студентами, що сприяє інтернаціоналізації китайської освіти та збагачує студентів різними культурними перспективами.

Китайські університети активно використовують традиційні свята як частину виховного процесу. Це дозволяє студентам не лише відзначати важливі моменти китайської культури, але й виховувати в них почуття патріотизму, моральної відповідальності та любові до своєї країни [141]. Ці заходи допомагають студентам глибше зрозуміти історію та традиції Китаю, що є важливим для збереження культурної ідентичності в умовах глобалізації. Університети КНР використовують святкові заходи як ефективний інструмент для гармонійного розвитку студентів, що робить китайську освіту однією з найбільш конкурентоспроможних у світі [119].

На організаційну культуру університетів КНР також справляє вплив державна політика, яка визначає стратегічні пріоритети, напрямки розвитку науки та освіти, а також інтеграцію китайських університетів у глобальний освітній простір. Уряд КНР використовує освітні заклади як ключовий інструмент для досягнення національних цілей, таких як інноваційний розвиток, соціальна гармонія, міжнародне визнання та посилення ролі країни на світовій арені. Держава як головний замовник освітніх послуг в країні визначає цінності, норми та принципи, які стають основою організаційної культури університетів [199; 201]. Основними аспектами уваги державної політики щодо закладів вищої освіти в КНР є:

- національні освітні програми. Такі ініціативи, як «Проект 211» [Додаток Б; 22]., «Проект 985» [Додаток Б; 23]. та «Програма 201» [Додаток Б; 24]., орієнтовані на створення університетів світового класу. Вони вимагають від університетів адаптації своєї культури до високих стандартів якості освіти, інновацій та наукових досліджень;
- інтеграція принципів сталого розвитку. Уряд КНР активно просуває екологічну стійкість і соціальну відповідальність у своїх політиках. Це

впливає на університети, які змінюють свої підходи до управління ресурсами та більш активно включають центри сталого розвитку до власної організаційної структури [175; 201].;

- міжнародна політика. Участь Китаю в глобальних ініціативах, таких як «Один пояс — один шлях» [Додаток Б; 1]., впливає на формування інтернаціональної складової організаційної культури університетів.

До інструментарію впливу державної політики КНР на організаційну культуру університетів можна віднести фінансування та гранти, кадрову політику, а також регуляцію через Міністерство освіти. Державне фінансування та гранти є важливим інструментом впливу, оскільки держава надає значні кошти на розвиток освітніх і наукових проєктів. Це безпосередньо впливає на стратегічні пріоритети університетів і формує акценти в їхній організаційній культурі [147]. Наприклад, фінансування програм у галузях штучного інтелекту, квантових технологій та біомедицини стимулює формування інноваційної культури, що орієнтована на досягнення високих результатів у наукових дослідженнях та технологічних розробках.

Кадрова політика держави стимулює залучення висококваліфікованих спеціалістів і молодих науковців через програми підтримки. Це безпосередньо впливає на формування академічного середовища, яке орієнтоване на професійний розвиток і досягнення. Наприклад, програма «План тисячі талантів» [Додаток Б; 9]. спрямована на повернення китайських науковців з-за кордону та залучення нових кадрів для розвитку інноваційних технологій, що є частиною загальної організаційної культури університетів. Уряд КНР через Міністерство освіти встановлює стандарти якості освіти, визначає навчальні плани та пріоритети. Це безпосередньо впливає на організаційні практики університетів, а також на культурні та етичні норми, якими вони керуються. Встановлені урядом норми і вимоги сприяють формуванню єдиного ідеологічного контексту, що гарантує єдність цілей у науковій, освітній і адміністративній діяльності університетів [150; 179].

Державна політика стимулює централізоване управління в університетах, що створює ієрархічну структуру, яка є невід'ємною частиною організаційної культури. Це впливає на стиль управління, підкреслюючи важливість дотримання державної політики та нормативів у роботі університетів [21]. Фокус на наукові дослідження та інновації стає важливою складовою частиною організаційної культури провідних університетів, що значно посилює їхню роль у глобальному освітньому просторі. Політика інтернаціоналізації сприяє відкритості університетів для іноземних студентів і викладачів, що формує культуру толерантності, співпраці та міжнародного обміну. Впровадження програм екологічної стійкості та соціальних ініціатив також стає невід'ємною частиною університетського середовища, що відображає прагнення університетів до соціальної відповідальності та сталого розвитку [197].

Вплив держави здійснюється через таких агентів, як державні організації та громадські організації, які отримують підтримку з боку держави, що в комплексі із вищезазначеним інструментарієм формує міцний ідеологічний рівень організаційної культури університетів КНР та формує цінності, норми та стратегічні цілі освітніх закладів. Університети в Китаї не лише виконують освітню та наукову функції, але й служать засобом трансляції ідей, що відповідають ідеологічним пріоритетам держави. Ідеологічний рівень організаційної культури визначає основоположні принципи, які відображають суспільно-політичний устрій, історичний контекст і стратегічні пріоритети держави [186]. В університетах КНР цей рівень базується на ключових ідеологічних засадах КПК, зокрема:

- принципах соціалізму з китайською специфікою.
- пріоритетах гармонійного розвитку суспільства.
- підтримці соціальної стабільності та колективізму.
- пропагуванні патріотизму, етичних і моральних цінностей [150].

Ці елементи впроваджуються як у навчальний процес, так і в адміністративні та соціальні практики університетів. Інтеграція ідеології у

структуру університетів відбувається через навчальні програми у вигляді обов'язкових курсів, які стосуються історії КПК, марксизму-ленінізму, китайської соціалістичної теорії. Ці предмети є невід'ємною частиною освітньої програми, незалежно від спеціалізації студента. У багатьох університетах функціонують спеціальні структурні підрозділи (що входять до Центрів сталого розвитку університету), які відповідають за реалізацію ідеологічних програм і підтримку цінностей КПК [45;186]. Ідеологічний рівень організаційної структури університетів також проявляється через активність молодіжних організацій, таких як Всекитайська асоціація молодих комуністів [Додаток В; 7]. Ці організації забезпечують залучення молоді до соціально значущих проєктів і підтримують ідеї державної політики. Згадані суб'єкти організаційної культури закладів вищої освіти організують конференції, освітні кампанії, патріотичні заходи, присвячені історичним подіям і видатним постатям країни. Це сприяє формуванню спільних цінностей серед студентів і викладачів. Таблиця 2.2 презентує ідеї та суб'єктність реалізації ідеологічних принципів КНР в організаційній культурі сучасних закладів вищої освіти країни [150; 179; 186; Додаток А].

Таблиця 2.2

Реалізація ідеологічних принципів держави в організаційній культурі сучасних університетів КНР

Ідеологічний принцип	Трактування принципу	Реалізація в організаційній культурі університету	Організації, структурні підрозділи та засоби
Принцип соціалізму з китайською специфікою	Соціалізм із врахуванням традиційної китайської культури, що підкреслює самобутність шляху розвитку	Інтеграція курсів із марксизму та історії КПК в освітні програми	Кафедри марксизму, Міністерство освіти КНР, молодіжні комуністичні організації

Продовження таблиці 2.2

Ідеологічний принцип	Трактування принципу	Реалізація в організаційній культурі університету	Організації, структурні підрозділи та засоби
Принцип пріоритету гармонійного розвитку суспільства	Створення умов для злагодженого співіснування різних верств суспільства через баланс інтересів індивідів і колективу	Заохочення командної роботи, впровадження міждисциплінарних проектів і соціальних ініціатив	Центри соціальної відповідальності, студентські асоціації, молодіжні волонтерські рухи
Принцип підтримки соціальної стабільності та колективізму	Забезпечення суспільної стабільності через підкреслення ролі колективних зусиль над індивідуальними інтересами	Організація колективних заходів, спільних акцій із громадськими організаціями, створення групових освітніх проектів	Громадські організації, Всекитайська федерація молоді, студентські клуби
Пропагування патріотизму, етичних і моральних цінностей	Формування почуття гордості за свою країну, збереження традиційних етичних норм і моральних цінностей	Проведення національних свят, курсів із китайської історії та культури, патріотичних лекцій і заходів	Інститут Конфуція, молодіжні патріотичні організації, кафедри гуманітарних наук

Серед громадських організацій, які підтримуються державою, в якості прикладу активної присутності в університетському просторі можна назвати такі:

- Всекитайська федерація молоді (All-China Youth Federation, ACYF) [Додаток В; 11], об'єднує молодіжні організації та сприяє розвитку молоді, підтримуючи її участь у соціальному, економічному та культурному житті країни. ACYF активно співпрацює з університетами, впроваджуючи ідеологічне виховання студентів через організацію патріотичних заходів,

семінарів та тренінгів, спрямованих на формування соціалістичних цінностей з китайською специфікою. У співпраці з Пекінським університетом [Додаток А; 9] в рамках Проекту «Молодіжні лідери нового покоління» [Додаток Б; 17] АСУФ організувала серію семінарів для студентів, спрямованих на розвиток лідерських якостей та патріотичного виховання, яка реалізується Федерацією разом з Університетом Цінхуа [Додаток А; 37], залучає студентів до волонтерських проектів у віддалених регіонах країни, сприяючи соціальному розвитку та підвищенню освітнього рівня місцевого населення (у формі волонтерських практик з педагогічного, кліматичного та аграрного спрямування. З 2017 р. Федерація також організовує такі волонтерські практики з китайської мови та культури в країнах Африки);

- Всекитайська асоціація молодих лікарів (All-China Young Physicians Association, АСУРА) [Додаток В; 8] об'єднує молодих медичних працівників з метою підвищення їх професійного рівня, сприяння науковим дослідженням та розвитку охорони здоров'я в Китаї. АСУРА співпрацює з медичними університетами, організовуючи освітні програми та семінари, що підкреслюють важливість соціалістичних цінностей у медичній практиці, а також етичних норм та професійної відповідальності. Проект «Молоді лікарі за здоров'я нації» [Додаток Б; 16], здійснюється у партнерстві з Шанхайським медичним університетом [Додаток А; 47], АСУРА щорічно проводить серію лекцій та практичних занять для студентів, спрямованих на підвищення обізнаності щодо громадського здоров'я та профілактики захворювань. Програма «Сільське медичне волонтерство» [Додаток Б; 10], який є спільним з Медичним університетом провінції Сичуань [Додаток А; 7], Асоціація організовує волонтерські поїздки студентів-медиків до сільських районів, де вони надають медичну допомогу та проводять просвітницькі заходи для місцевого населення.
- Всекитайська федерація жінок (All-China Women's Federation, АСВФ) має за мету захист прав та інтересів жінок, сприяння гендерній рівності та участі жінок у соціально-економічному розвитку країни. Вона співпрацює з

університетами, організовуючи програми та заходи, спрямовані на підвищення обізнаності щодо гендерної рівності, прав жінок та їхньої ролі в суспільстві. Це сприяє формуванню ідеологічної культури, орієнтованої на соціальну справедливість та рівність. У партнерстві з Пекінським університетом ACWF організувала серію семінарів та тренінгів для студенток, спрямованих на заохочення їх до кар'єри в науково-технічних галузях (Проект «Жінки в науці та техніці»). Програма «Гендерна рівність у вищій освіті», що реалізується спільно з Університетом Фудань, проводить дослідження та розробляють рекомендації національного рівня щодо впровадження гендерно-чутливих політик в університетському середовищі [Додаток В; 9].

- Всекитайська федерація інвалідів (China Disabled Persons' Federation, CDPF) [Додаток В; 10] була заснована з метою захисту прав та інтересів осіб з інвалідністю, сприяння їх соціальній інтеграції та покращення якості життя. Сьогодні CDPF активно співпрацює з вищими навчальними закладами, впроваджуючи програми інклюзивної освіти та підвищуючи обізнаність студентів щодо прав осіб з інвалідністю. Це сприяє формуванню культури толерантності та соціальної відповідальності в університетах. У партнерстві з Пекінським університетом [Додаток А; 9] CDPF розробила Проект «Інклюзивна освіта для всіх» [Додаток Б; 15], який впроваджує навчальні програми, спрямовані на підготовку фахівців у сфері спеціальної освіти та реабілітації. Програма «Підтримка студентів з інвалідністю» [Додаток Б; 8], який реалізується Федерацією разом з Університетом Цінхуа [Додаток А; 37], започаткувала ініціативи, що забезпечують доступність навчальних матеріалів та інфраструктури для студентів з особливими потребами.
- Рух «Червоний туризм» (Red Tourism Movement) [Додаток В; 15] був ініційований урядом КНР з метою популяризації місць, пов'язаних з історією Комуністичної партії Китаю, та сприяння патріотичному вихованню громадян. Університети активно залучають студентів до участі в «червоних» туристичних поїздках, організовують лекції та семінари, присвячені

революційній історії Китаю, що сприяє зміцненню патріотичних почуттів та ідеологічної свідомості молоді. У співпраці з Університетом Фудань [Додаток А; 32], Рухом були розроблені маршрут та діють постійні екскурсійні програми для студентів до історичних місць, пов'язаних з революційним минулим Китаю, з метою глибшого розуміння національної історії в рамках Проекту «Стежками революції» [Додаток Б; 21], а разом з Університетом Сунь Ятсена [Додаток А; 30] Рух реалізовує Програму «Червоні лекції» [Додаток Б; 13] (серія лекцій, присвячених ключовим подіям та постатям китайської революції), що сприяє ідеологічному вихованню студентів.

- Китайська асоціація науки і техніки (CAST) [Додаток В; 13] об'єднує науковців та інженерів Китаю з метою популяризації науки, сприяння науково-технічному прогресу та підвищення наукової грамотності населення та активно співпрацює з вищими навчальними закладами, організовуючи наукові конференції, семінари та конкурси, що сприяють формуванню наукової культури та інноваційного мислення серед студентів. Проект «Наукові інновації для молоді» [Додаток В; 18], який діє у партнерстві з Університетом науки і техніки Китаю [Додаток А; 25], пропонує студентам китайських вишів серію семінарів та майстер-класів, спрямованих на розвиток інноваційних навичок та підприємницького духу. Також цей проект, який реалізується на всій території КНР, передбачає проведення літніх наукових таборів, де студенти мають можливість працювати над реальними науковими проектами під керівництвом провідних вчених Університету Цінхуа [Додаток А; 37].
- Всекитайська федерація профспілок (ACFTU) [Додаток В; 12] є найбільшою профспілковою організацією Китаю, метою якої є захист прав та інтересів працівників, сприяння соціальній стабільності та гармонії в трудових відносинах. Федерація співпрацює з університетами, організовуючи лекції та семінари з трудового права, соціального захисту та прав працівників, що сприяє підвищенню обізнаності студентів та викладачів щодо їхніх трудових прав та обов'язків. В освітньому середовищі Федерація реалізує певну

кількість проектів національного рівня, як то Проєкт «Підготовка молодих лідерів профспілкового руху» [Додаток Б; 19] (штаб-квартира Проєкту знаходиться в Пекінському університеті [Додаток А; 9]). Проєкт представляє собою тренінгову програму для студентів, спрямовану на розвиток лідерських навичок, розуміння ролі профспілок у сучасному суспільстві, трудового законодавства, соціального страхування та захисту прав працівників.

- Всекитайська асоціація молодих комуністів (ВЛКСМ) / Комуністичний союз молоді Китаю (КСМК) [Додаток В; 7] була заснована в травні 1922 р. Її основною метою є виховання молоді в дусі соціалістичних цінностей, підтримка політики Комуністичної партії Китаю (КПК) та підготовка майбутніх лідерів країни. КСМК активно діє в закладах вищої освіти через студентські осередки, організовуючи ідеологічні заходи, лекції та дискусії, спрямовані на поширення соціалістичних ідей та підтримку політики КПК.
- Асоціація докторів філософії (PhD Association) [Додаток В; 2] була заснована з метою об'єднання науковців, сприяння науковим дослідженням та підтримки професійного розвитку молодих вчених. Асоціація співпрацює з університетами, організовуючи наукові конференції, семінари та публікації, що сприяють поширенню наукових знань та підтримці державної політики в галузі науки та технологій. Разом з Хебейським педагогічним університетом [Додаток А; 41] Асоціація реалізовує програму «Менторство для молодих вчених» [Додаток Б; 6], де досвідчені науковці-ментори наставляють молодих дослідників, сприяючи їх професійному зростанню та інтеграції в наукову спільноту.

Ці організації відіграють важливу роль у формуванні ідеологічної складової організаційної культури закладів вищої освіти КНР, сприяючи науковому розвитку, соціальній відповідальності та підготовці студентів до активної участі в суспільному житті.

Сучасні університети КНР є прикладом гармонійного поєднання державної політики та національних традицій. Це виявляється у формуванні інституційної культури, яка базується на ідеологічних принципах соціалізму,

але зберігає повагу до історичної спадщини [122]. Наприклад, через програми екологічної стійкості університети впроваджують традиційні китайські ідеї гармонії з природою, але у контексті сучасних технологій та інновацій. Участь студентів у волонтерських ініціативах, таких як «Волонтерство в сільських районах» [Додаток Б; 5], де молодь працює над покращенням умов життя в селах, поєднує ідеї колективізму та соціальної відповідальності. Державна політика та національні традиції є ключовими чинниками, які визначають організаційну культуру університетів КНР. Ці два елементи взаємодоповнюють одне одного, створюючи унікальне освітнє середовище, яке гармонійно поєднує сучасні інновації та збереження культурної спадщини [142]. Завдяки цьому китайські університети продовжують відігравати провідну роль у національному та глобальному освітньому просторі.

2.3. Менеджмент організаційної культури закладів вищої освіти сучасного Китаю

Менеджмент організаційної культури закладів вищої освіти – це цілеспрямоване управління цінностями, нормами, моделями поведінки, традиціями та взаєминами, які визначають внутрішнє середовище університету. Цей процес включає планування, контроль, розвиток і підтримку організаційної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей університету. Менеджмент організаційної культури закладів вищої освіти можна також визначити як сукупність управлінських практик, які забезпечують розвиток, зміцнення та адаптацію культури університету до внутрішніх і зовнішніх викликів. Це включає в себе вплив на цінності та поведінку персоналу, викладачів, студентів, адміністрації з метою створення гармонійного, інноваційного та продуктивного середовища [70].

До основних функцій менеджменту організаційної культури закладу вищої освіти сучасні дослідники відносять формування спільних цінностей і норм через створення єдиної системи цінностей, що підтримує місію та візію університету; підтримку ефективної взаємодії завдяки розвитку позитивних відносин між викладачами, студентами та адміністрацією; адаптацію навчального закладу до змін та забезпечення готовності університету реагувати на сучасні виклики (такі як цифровізація, глобалізація та інтернаціоналізація); стимулювання інноваційності університету через впровадження культури творчого підходу до викладання та наукових досліджень, а також розвиток бренду університету задля зміцнення репутації навчального закладу через культуру як стратегічний ресурс [131].

Інструментами менеджменту організаційної культури закладів вищої освіти традиційно визначають впровадження корпоративних цінностей через навчальні програми, тренінги та семінари; розвиток комунікаційної політики, що сприяє взаєморозумінню між усіма учасниками університетського життя; організація корпоративних заходів, святкувань, культурних ініціатив; моніторинг задоволеності працівників і студентів через опитування та зворотний зв'язок та використання інноваційних підходів до управління, таких як діджиталізація внутрішніх процесів [193].

Менеджмент організаційної культури у закладах вищої освіти має наступні завдання:

- підвищення ефективності управління, гармонізація внутрішніх процесів, спрямованих на досягнення високих стандартів освіти та науки;
- формування позитивного клімату, створення сприятливого середовища для навчання, досліджень і професійного зростання;
- мотивація персоналу та студентів, залучення учасників навчального процесу до спільних ініціатив, підвищення лояльності до університету;

- зміцнення конкурентоспроможності навчального закладу, залучення найкращих студентів, викладачів і партнерів через позитивну репутацію університету;
- підтримка соціальної відповідальності всіх суб'єктів освітнього процесу, участь у регіональних і національних соціальних програмах, що відповідають цінностям університету [24; 81; 113].

Організаційна культура сучасних китайських університетів значною мірою формується та регулюється рядом ключових документів, ухвалених урядом Китаю та освітніми структурами. Ці документи надають рамки для розвитку та управління культурою університетів відповідно до національних пріоритетів, суспільних цінностей та глобальної конкурентоспроможності. Нижче наведено основні документи, які визначають і регулюють менеджмент організаційної культури китайських університетів:

Закон про вищу освіту Китайської Народної Республіки (1998, із змінами 2015 року). Цей базовий правовий документ встановлює основи функціонування закладів вищої освіти у Китаї. Він підкреслює важливість виховання соціалістичних цінностей, підтримки академічних інновацій та забезпечення гармонії у кампусах. Хоча документ не дає прямого визначення «організаційної культури», він зобов'язує університети інтегрувати вищезазначені аспекти у внутрішнє управління та культуру конкретного навчального закладу з національними освітніми цілями. Ключові положення Закону, які певним чином стосуються менеджменту організаційної культури закладу вищої освіти зводяться до наступного: університети мають інтегрувати моральне, інтелектуальне, фізичне та естетичне виховання у свою повсякденну діяльність; освітні заклади повинні формувати у студентів соціалістичні цінності та інститути зобов'язані сприяти співпраці між академічним середовищем, суспільством та промисловістю [150; 179].

План реформ та розвитку освіти на середньо- та довгострокову перспективу (2010–2020). Цей документ визначає стратегічні цілі реформування освіти в КНР. Він наголошує на важливості розвитку

«університетського духу» (校园精神) [36] як основи організаційної культури. У документі також підкреслюється значення створення інноваційного та гармонійного середовища в університетах. Заохочення інтеграції традиційних китайських цінностей із сучасними освітніми практиками, посилення інтернаціоналізації для створення різноманітного університетського середовища та впровадження морального виховання як складової організаційної культури визначаються в документі як основа корпоративної та організаційної культури закладу вищої освіти [11; 150].

Положення про посилення ідеологічного та політичного виховання в університетах (2016). Виданий Центральним комітетом Комуністичної партії Китаю та Державною радою КНР, цей документ акцентує увагу на важливості ідеологічного виховання у формуванні організаційної культури університетів. Його ключові положення стосуються необхідності створення центрів дослідження ідеології та політики в університетах, інтеграції соціалістичних цінностей у навчальні програми та повсякденне життя кампусів, організації заходів національного масштабу, таких як «червоний туризм», для підтримки національної ідентичності молоді та інше [179; 209].

Регламенти управління університетами Міністерства освіти (2018). Цей документ встановлює докладні рекомендації щодо роботи університетів, включаючи менеджмент культури та організації. Він акцентує увагу на прозорості, відповідальності та розвитку інноваційного середовища. В якості таких, що потребують додаткової уваги з боку Міністерства та суспільства визначаються такі аспекти, як роль керівництва у формуванні організаційної культури закладу вищої освіти, заохочення найкращих практик управління, взаємодії зі студентами та розвитку персоналу, а також оцінка культури кампусу через регулярні опитування та зворотний зв'язок [150; 179].

Стратегія інноваційного розвитку (2016). Цей документ наголошує на необхідності створення інноваційного середовища у вищих навчальних закладах. Він сприяє міждисциплінарній співпраці та впровадженню технологій. Стратегія наголошує на пріоритетності розвитку

міждисциплінарних дослідницьких центрів для підтримки інновацій в структурі та у співпраці з університетами, заохочення культури творчості серед студентів і викладачів та узгодження наукових розвідок університетів із національними економічними та технологічними цілями [187; 205].

Думки щодо прискорення створення високоякісної освіти для бакалаврів і всебічного підвищення здібностей до підготовки талантів (2018). Цей документ, випущений Міністерством освіти КНР, підкреслює важливість підвищення якості бакалаврської освіти. Він закликає університети КНР до інтеграції ідеологічного та політичного виховання в навчальний процес, сприяючи формуванню культури моральної цілісності та академічної досконалості в університетах [183; 205].

Настанови щодо зміцнення та вдосконалення ідеологічної та політичної роботи у коледжах і університетах в нових умовах (2016). Хоча цей документ був прийнятий до 2019 р. він і досі впливає на університетську культуру, вимагаючи впровадження ідеологічного та політичного виховання у всі аспекти університетського життя через активізацію роботи із зовнішніми суб'єктами (такими, як недержавні громадські організації та представництва державних структур) та створення мережі структурних підрозділів університетів, які були б відповідальними за ідеологічну роботу з молоддю та знаходилися у підпорядкуванні комітетів КПК місцевої ради [179; 205].

План реалізації для прискорення модернізації освіти (2018–2022). Цей план дотепер визначає стратегії модернізації освіти, включаючи сферу вищої освіти. У ньому наголошується на необхідності розвитку університетів світового рівня та дисциплін, що передбачає створення організаційної культури, яка підтримує інновації, академічну свободу та міжнародне співробітництво [175; 205].

Хоча вищезгадані документи прямо не визначають поняття «організаційна культура», їхні положення щодо освітніх практик, ідеологічної роботи та інституційного розвитку значною мірою окреслюють культурні рамки у закладах вищої освіти Китаю та спільно формують ключові

компоненти та завдання менеджменту організаційної культури закладів вищої освіти в КНР. Схематично ці компоненти та завдання представлено на Рис. 2.2.



Рис. 2.2. Ключові компоненти менеджменту організаційної культури університетів КНР

Нижче ми спробуємо схарактеризувати кожний з компоненту менеджменту організаційної культури закладів вищої освіти сучасної КНР та навести приклади реалізації та впровадження цього компоненту в практиці університетів Китаю.

Інтеграція національних, соціалістичних та загальнолюдських цінностей, національних традицій та міжнародних стандартів в менеджмент організаційної культури дозволяє китайським університетам зберігати свою ідентичність, одночасно адаптуючись до вимог глобалізованого світу.

Відповідно, університети намагаються гармонійно поєднувати внутрішні цінності, виходячи з соціалістичної ідеології та китайської культури, з зовнішніми стандартами, спрямованими на забезпечення високої якості освіти та наукових досліджень.

Основні соціалістичні цінності, закладені в китайському суспільстві, активно впроваджуються в організаційну культуру університетів. Важливою частиною управлінської стратегії є виховання громадянської відповідальності та підтримка ідеологічної орієнтації студентів і викладачів [186]. Наприклад, у багатьох університетах національного значення, таких як Університет міста Сучжоу [Додаток А; 23] або Університет Нанкін [Додаток А; 21], активне використання курсів, спрямованих на соціалістичне та патріотичне виховання, є частиною щоденної практики. Ці університети інтегрують курс з історії та ідеології Комуністичної партії Китаю (КПК), навчання про роль китайської революції, соціалізму і досягнення партії в галузі освіти та економіки. Ідеологічні практики включають організацію студентських конференцій та семінарів, які обговорюють значення соціалістичних принципів у сучасному світі. Університети також включають в свої програми предмети, що вивчають китайську філософію, традиційну літературу та мистецтво, що дозволяє студентам зберегти зв'язок із своїм культурним корінням. Зокрема, Університет провінції Ляонін [Додаток А; 20] має спеціальні курси з китайської культури та мистецтва, які є невід'ємною частиною загальної освітньої програми (більш детально цим аспектам організаційної культури університетів КНР дивись Параграф 2.2. цього дослідження).

Інтеграція загальнолюдських цінностей та міжнародних стандартів в організаційну культуру університетів є важливим кроком до підвищення їх конкурентоспроможності на світовому рівні. Китай активно реалізує концепцію інтернаціоналізації освіти, зокрема через партнерства з університетами за кордоном, програми обміну студентами та викладачами, а також міжнародні наукові проекти [22]. Університети, такі як Університет Цзянсу [Додаток А; 35] та Університет провінції Хунань [Додаток А; 28], активно розвивають

міжнародні програми та партнерства з університетами Європи, Північної Америки та інших країн. Вони приймають іноземних студентів, проводять спільні наукові дослідження, що сприяє впровадженню міжнародних стандартів у їхню організаційну культуру. Для підтримки високих стандартів якості освіти, багато університетів у Китаї активно використовують міжнародні сертифікаційні програми та практики, що забезпечують відповідність глобальним освітнім вимогам [204]. Наприклад, Університет міста Сучжоу [Додаток А; 23] активно впроваджує програми подвійного диплома з університетами Великобританії та США, що дозволяє студентам отримати освіту за міжнародними стандартами. Університет міста Чженчжоу [Додаток А; 39] реалізує ініціативу, яка поєднує традиційне китайське виховання з сучасними інтернаціональними підходами в освіті та організовує культурні події, на яких студенти можуть ознайомитися з традиційними китайськими святами, мистецтвом як частини світової та міжнародної культурної спадщини. Завдяки таким заходам студенти не тільки підтримують китайські традиції, а й розвивають міжкультурні навички та розуміння глобальних проблем. Університет міста Циндао [Додаток А; 36] бере участь в урбаністичному рішенні «Зелений університет» [Додаток В; 25], що включає елементи сталого розвитку та екологічної освіти, поєднуючи глобальні стандарти стійкості з традиційними китайськими цінностями, що сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на сталий розвиток та соціальну відповідальність.

Університет міста Наньчан [Додаток А; 22] активно поєднує екологічні ініціативи з впровадженням соціалістичних принципів і традиційних уявлень про баланс із природою. Університет розробив «Програму лісового відродження» [Додаток Б; 26], що сприяє відновленню лісових ресурсів, з одночасним залученням студентів до екологічної освіти. Технічний університет міста Ханчжоу [Додаток А; 17] активно впроваджує соціалістичні цінності через програми волонтерства. Проект «Служіння селам» [Додаток Б; 11], організований університетом, залучає студентів до роботи в сільських громадах, де вони допомагають покращувати умови життя місцевих жителів,

навчаючи їх сучасним агротехнологіям разом з тим вивчаючи методи обробки землі та вирощування культур, характерні для конкретного регіону. Ці нароби потім використовуються як базис для сучасних розробок в галузі FoodTech та «Smart-agriculture».

Інтеграція національних, соціалістичних та загальнолюдських цінностей, національних традицій та міжнародних стандартів в управлінські процеси китайських університетів сприяє створенню конкурентоспроможної, гармонійної та соціально відповідальної організаційної культури [114]. Така інтеграція дозволяє зберегти національну ідентичність, одночасно відкриваючи університети до світових освітніх стандартів і міжнародного співробітництва, що забезпечує їх розвиток у глобалізованому світі.

Інтеграція морального та ідеологічного виховання в менеджмент організаційної культури університету в КНР. Моральне та ідеологічне виховання є важливими складовими організаційної культури університетів у Китаї. Це виховання базується на принципах соціалістичних цінностей і моральних норм, які відображають національну ідентичність та стратегічні пріоритети країни. Університети КНР вбудовують ці принципи в свої управлінські процеси, щоб формувати у студентів громадянську свідомість, моральну відповідальність і відданість суспільству. Такий підхід сприяє створенню гармонійного та соціально відповідального академічного середовища. Китайські університети активно інтегрують курси ідеологічного виховання в освітні програми. Ці курси охоплюють вивчення історії Комуністичної партії Китаю (КПК), принципів марксизму, соціалістичних цінностей і моральних стандартів [198]. Наприклад, у Університеті провінції Хунань [Додаток А; 28] студенти зобов'язані проходити курси «Марксизм і сучасний Китай» та «Історія КПК», які підкреслюють роль соціалізму у формуванні сучасного суспільства.

Моральне виховання в китайських університетах часто поєднується з волонтерською діяльністю та участю студентів у громадських проектах. Наприклад, Університет міста Сучжоу [Додаток А; 23] організовує програми

волонтерства в сільських регіонах, де студенти допомагають у навчанні дітей, сприяють розвитку місцевих громад та підтримують екологічні ініціативи. Такі проекти сприяють формуванню у студентів почуття соціальної відповідальності та співчуття. Університети також організують різноманітні заходи, зокрема вистави, фестивалі, історичні реконструкції, спрямовані на популяризацію національної культури та ідеологічних цінностей. У Університеті міста Циндао [Додаток А; 36] проводяться регулярні театральні постановки на теми, пов'язані з історією Китаю, які підкреслюють значення патріотизму та соціальної єдності.

Багато університетів Китаю створюють спеціальні центри ідеологічного виховання, які займаються розробкою програм для формування моральних і політичних поглядів студентів. Наприклад, у Університеті провінції Ляоніна [Додаток А; 20] працює «Центр ідеологічної освіти та досліджень», який організовує семінари, тренінги та лекції на теми соціалістичних цінностей, спрямовані на розвиток моральної культури серед студентів. Важливою частиною інтеграції морального та ідеологічного виховання є також навчання викладачів. У Університеті міста Чженчжоу [Додаток А; 39] регулярно проводяться тренінги для викладачів з питань формування у студентів моральних якостей та ідеологічної свідомості. Це дозволяє викладачам інтегрувати моральне виховання в процес навчання.

Інтеграція морального та ідеологічного виховання в менеджмент організаційної культури китайських університетів є ключовим елементом їхнього стратегічного розвитку. Завдяки впровадженню ідеологічних курсів, культурних ініціатив, волонтерських програм і спеціальних центрів, університети формують покоління молоді, яке не лише володіє глибокими знаннями, але й має високу моральну свідомість та громадянську відповідальність [46]. Цей підхід сприяє створенню гармонійного, соціально відповідального та ідеологічно згуртованого академічного середовища, яке відповідає національним пріоритетам і викликам сучасності.

Інтеграція інноваційних підходів щодо створення середовища для творчого мислення та технологічного прогресу є невід'ємною частиною сучасного менеджменту організаційної культури університетів у КНР. Завдяки інтеграції інноваційних практик у освітній процес, управлінські підходи та дослідницькі ініціативи, китайські університети формують культуру, яка стимулює розвиток креативності, міждисциплінарності та технічного вдосконалення. Це дозволяє університетам залишатися конкурентоспроможними як на національному, так і на глобальному рівнях. Китайські університети інтегрують інноваційні підходи через розробку міждисциплінарних навчальних програм [170]. Наприклад, Університет міста Сучжоу [Додаток А; 23] в рамках урбаністичного проєкту «Інженерія майбутнього» [Додаток А; 17] розробляє побутові прилади, які поєднують знання з робототехніки, штучного інтелекту (ШІ) та інтернету речей (ІоТ). Ця програма спрямована на розвиток творчого мислення студентів, надання їм практичних навичок для вирішення складних інженерних задач та адаптації до потреб технологічно орієнтованого ринку.

Багато університетів створюють спеціальні простори для генерації ідей та спільної роботи, такі як інноваційні лабораторії та технопарки. Університет міста Хефей [Додаток А; 34] у співпраці з місцевими підприємствами організував «Центр інновацій та підприємництва», де студенти працюють над створенням стартапів, розробкою інноваційних технологій і впровадженням наукових розробок у виробництво. Університети КНР також активно впроваджують цифрові технології для навчання та досліджень. Наприклад, Університет Транспортний університет міста Сіань [Додаток А; 14] створив платформу «AI Campus», яка використовує штучний інтелект для персоналізації навчального процесу. Ця платформа дозволяє студентам отримувати рекомендації щодо курсів, що відповідають їхнім інтересам та здібностям, а також сприяє взаємодії між викладачами та студентами.

Організаційна культура університетів у КНР спрямована на стимулювання творчості. В університетах організуються регулярні хакатони,

конкурси стартапів та наукові ярмарки. Наприклад, у Університеті міста Чженчжоу [Додаток А; 39] щороку проводиться конкурс «Інноваційний студент року», на якому молоді винахідники представляють свої проекти в галузі медицини, екології та енергетики. Проектний підхід є ще одним важливим інструментом розвитку творчого мислення. Університет міста Нанкін [Додаток А; 21] запровадив програму «Інновації в дії», де студенти спільно з викладачами працюють над вирішенням практичних проблем, таких як розробка нових медичних пристроїв чи систем управління міським трафіком. Інноваційне середовище університетів також стимулюється через співпрацю з міжнародними партнерами [109]. Наприклад, Університет провінції Хунань [Додаток А; 28] реалізував проєкт «Global Innovation Lab» у партнерстві з європейськими університетами, що дозволяє студентам працювати над спільними дослідницькими проєктами з міжнародними колегами.

Багато китайських університетів створюють на своїй базі центри технологічного прогресу. Університет провінції Ляонін [Додаток А; 20] організував Центр передових матеріалів, де проводяться дослідження в галузі нанотехнологій, які застосовуються в авіаційній промисловості. Інтеграція віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) у викладання також є частиною технологічного прогресу. Університет міста Циндао [Додаток А; 36] активно використовує VR у медичній освіті, створюючи інтерактивні моделі для тренування хірургів. Сучасні китайські університети сприяють створенню стартапів, підтримуючи студентів і викладачів на етапі ідеї, прототипування та виходу на ринок [204]. Наприклад, у Університеті міста Чанчунь [Додаток А; 38] діє програма «From Lab to Market», яка фінансує інноваційні проєкти студентів у сферах біотехнологій та відновлюваних джерел енергії.

Інтеграція інноваційних підходів до менеджменту організаційної культури університетів у КНР є стратегічно важливою для розвитку творчого мислення та технологічного прогресу. Завдяки освітнім програмам, інфраструктурі для інновацій, цифровим платформам та міжнародній співпраці,

китайські університети створюють умови для підготовки нового покоління спеціалістів, здатних вирішувати складні глобальні виклики [139].

Інтеграція принципу комплексного розвитку в менеджмент організаційної культури. Комплексний розвиток, що охоплює інтелектуальне, моральне та культурне зростання студентів і співробітників, є одним із ключових принципів у менеджменті організаційної культури університетів КНР. Цей підхід спрямований на створення гармонійного середовища, яке підтримує всебічний розвиток особистості, сприяє академічному зростанню та формує морально зрілих і соціально відповідальних громадян. Університети Китаю інтегрують цей принцип у свої стратегії управління, впроваджуючи його через освітні програми, соціальні ініціативи та культурні проекти [203].

- інтелектуальний розвиток, який є основою університетської культури та забезпечує студентів і співробітників необхідними знаннями, навичками та критичним мисленням. Університети Китаю реалізують це через міждисциплінарні програми, інноваційні методи викладання та доступ до сучасних ресурсів. Наприклад, Університет провінції Цзянсу [Додаток А; 35] практикує програму «Навчання через дослідження», яка поєднує лекційний формат з активною участю студентів у реальних наукових проектах;
- моральне виховання, що в університетах КНР ґрунтується на соціалістичних цінностях і китайських традиціях, таких як чесність, справедливість і відповідальність. Університети активно інтегрують моральні аспекти в навчальний процес через спеціальні курси, лекції та заходи [186]. Університет провінції Хунань [Додаток А; 28] організовує щорічні семінари «Моральне лідерство», на яких студенти й викладачі обговорюють етичні виклики сучасності та шляхи їх подолання;
- культурний розвиток є невід'ємною частиною комплексного підходу до організаційної культури. Університети Китаю проводять культурні фестивалі, виставки, майстер-класи, які знайомлять студентів із національною спадщиною та сучасним мистецтвом [109]. Наприклад,

Університет провінції Ляонін [Додаток А; 20] щорічно організовує фестиваль «День китайської культури», де студенти мають змогу брати участь у майстер-класах із каліграфії, традиційної музики та бойових мистецтв.

Багато університетів створюють спеціальні центри, які сприяють гармонійному розвитку студентів і співробітників. Наприклад, Транспортний Університет міста Сіань [Додаток А; 14] має Центр всебічного розвитку, який пропонує програми особистісного зростання, тренінги з лідерства та курси з управління стресом. Центр також проводить майстер-класи з мистецтва, які сприяють культурному розвитку учасників. Університет міста Чженчжоу [Додаток А; 39] реалізує програму «Служіння суспільству», яка спрямована на залучення студентів до роботи в місцевих громадах. Студенти викладають у школах, допомагають старшим людям і організовують екологічні заходи. Ця програма не лише підтримує соціальну інтеграцію, а й формує у студентів почуття відповідальності та моральну зрілість. Університет міста Нанкін [Додаток А; 21] організовує міждисциплінарні інтелектуальні конкурси, де студенти різних спеціальностей працюють над спільними проектами. Такі ініціативи сприяють розвитку критичного мислення, навичок командної роботи та інноваційного підходу до вирішення проблем.

Більшість університетів у Китаї використовують культурні заходи для сприяння інтеграції студентів різних національностей. Університет Циндао [Додаток А; 36] організовує щорічний фестиваль «Культура світу», на якому студенти-іноземці презентують свої національні традиції, а китайські студенти знайомлять їх із культурою Китаю. Це сприяє міжкультурному обміну та взаєморозумінню.

Інтеграція принципу комплексного розвитку в менеджмент організаційної культури університетів КНР дозволяє створити гармонійне академічне середовище, яке сприяє всебічному розвитку студентів і співробітників. Інтелектуальний, моральний та культурний розвиток поєднуються у стратегіях

університетів, забезпечуючи не лише академічний прогрес, але й формування відповідальних, етичних і культурно свідомих громадян [137].

Інтеграція принципу інтернаціоналізації в менеджмент організаційної культури університетів. Інтернаціоналізація є одним із ключових принципів, який впливає на сучасний менеджмент організаційної культури університетів у Китаї. Це не лише залучення іноземних студентів і співпраця з закордонними університетами, але й стратегічний підхід, спрямований на перетворення Китаю у глобальний освітній хаб. Університети КНР, підтримувані державною політикою, впроваджують комплексні програми інтернаціоналізації, інтегруючи міжнародні стандарти в освітній процес, розширюючи глобальну присутність і підвищуючи вплив китайської освіти у світі [15].

Китайські університети активно укладають угоди про партнерство з провідними закордонними університетами, пропонуючи програми подвійних дипломів. Така співпраця сприяє обміну студентами, викладачами та передовими методиками викладання. Популярними є моделі «2+2», «3+2» та «3+1», де перша цифра - це кількість навальних років в китайському виші, а друга - термін навчання в закордонному університеті-партнері [188]. Також Китай сьогодні реалізує масштабну стратегію залучення іноземних студентів через програми стипендій, такі як «Стипендія уряду Китаю», багато університетів мають широкий вибір програм англійською мовою для іноземних студентів, що охоплюють технічні, економічні та гуманітарні науки. Впровадження міжнародних стандартів вищої освіти та акредитація закордонних програм роблять китайські університети привабливими для іноземних здобувачів освіти через свою толерантність, конкурентноспроможність диплому та нижчу вартість освіти [116].

КНР реалізує агресивну політику щодо підвищення впізнаваності своїх університетів за кордоном. Китайські університети активно відкривають представництва в Європі, Африці та Латинській Америці, організовують міжнародні конференції, спрямовані на просування наукових досягнень Китаю. Університет Цінхуа [Додаток А; 37] має філію в Італії - Тосканський інститут

передових досліджень (Tsinghua University Tuscan Institute of Advanced Studies), розташований у Флоренції. Пекінський університет [Додаток А; 9] відкрив Оксфордський центр Пекінського університету у Великій Британії, Фуданьський університет [Додаток А; 32] має філію в Японії – Фуданьський університет Токіо. Шанхайський політехнічний інститут [Додаток А; 48] відкрив філію в Сінгапурі – Шанхайський університет Цзяо Тун: Азійсько-Тихоокеанський центр, який сприяє академічному обміну та співпраці між Китаєм та країнами Азійсько-Тихоокеанського регіону. Університет Сунь Ятсена [Додаток А; 30] має філію в США – Інститут Сунь Ятсена в Каліфорнії, який сприяє академічному обміну та співпраці між Китаєм та США. Ці філії та відділення сприяють поширенню китайської освіти та культури, зміцненню академічних зв'язків між Китаєм та іншими країнами, а також стабілізують статус країни як провідного гравця на міжнародному освітньому ринку. Також цікавою моделлю інтернаціоналізації, яка також використовується в університетах КНР, є Спільні кампуси. Університет провінції Чжецзян [Додаток А; 45] створив спільний кампус із Університетом Единбурга у місті Ханчжоу, де студенти отримують доступ до британської освіти, перебуваючи в Китаї.

Держава та уряд КНР відіграють важливу роль у інтернаціоналізації вищої освіти в КНР не лише через декларування її необхідності та принципів, але також надаючи фінансову підтримку цій активності закладів вищої освіти. Гроші на інтернаціоналізаційні ініціативи університетів виділяються як у вигляді стипендій (як для китайських студентів та молодих вчених, які ідуть навчатися за кордон, так і для іноземців, які хочуть навчатися в ВНЗ Китаю), так і через можливості державних міжнародних та регіональних проектів та ініціатив [116; 188]. Найбільш потужними серед них є:

- Програми для повернення китайських студентів з-за кордону. Державна програма «Тисячі талантів» [Додаток Б; 9] спрямована на повернення китайських студентів, які навчалися за кордоном, для роботи в університетах Китаю;

- Геополітична ініціатива «Один пояс, один шлях» [Додаток Б; 1] спрямована не лише на економічну інтеграцію, але й на створення освітніх зв'язків між Китаєм і країнами-учасницями;
- Через Інститут Конфуція [Додаток В; 17] Китай активно поширює свою мову та культуру у світі. Університети Китаю часто співпрацюють з Інститутами Конфуція для організації курсів китайської мови та культурних обмінів, що дозволяє формувати позитивний образ Китаю як освітнього центру;
- Урядовий проєкт «Світові університети» [Додаток Б; 28]. У рамках цієї програми Китай інвестує значні кошти в модернізацію університетів і їх вихід у глобальні рейтинги.

Інтеграція принципу інтернаціоналізації в менеджмент організаційної культури університетів КНР є ключовою стратегією, спрямованою на перетворення Китаю в освітній хаб світового рівня. Завдяки активній державній підтримці, партнерствам із закордонними університетами та широкій присутності на міжнародній арені, китайські університети досягають високих результатів у впровадженні глобальних стандартів, зберігаючи свою культурну ідентичність [208].

Менеджмент організаційної культури університетів КНР є важливим механізмом для забезпечення високого рівня освіти та наукових досліджень. Відповідно до державних пріоритетів, політичних стратегій і соціалістичних цінностей, китайські університети активно розвивають свої організаційні культури, спрямовуючи їх на гармонійний розвиток студентів і викладачів, а також на підтримку соціально-економічного зростання країни. Такий менеджмент вимагає комплексного підходу, що об'єднує традиційні національні цінності, інноваційні управлінські практики та інтеграцію з глобальними освітніми стандартами. Ефективне управління організаційною культурою китайських університетів сприяє створенню гармонійного та прогресивного академічного середовища. Завдяки інтеграції соціалістичних ідеалів, розширенню міжнародної співпраці, впровадженню сучасних

технологій та акценту на моральну відповідальність, китайські університети досягають значних результатів у підготовці висококваліфікованих спеціалістів, здатних успішно відповідати на виклики глобалізованого світу [207].

Висновки до Розділу 2

Організаційна культура університетів Китаю є унікальним феноменом, що поєднує багатовікові традиції, соціалістичні цінності, сучасні управлінські підходи та глобальні освітні стандарти. Вона формується під впливом державної політики, національної ідеології та міжнародних трендів, створюючи гармонійне середовище для розвитку студентів, викладачів і науковців.

Однією з ключових характеристик є ідеологічна складова, яка спрямована на виховання патріотизму, політичної свідомості та впровадження соціалістичних цінностей серед усіх учасників освітнього процесу. Ця мета досягається через обов'язкові курси, присвячені марксизму, історії Комуністичної партії Китаю (КПК) та актуальним аспектам державної політики. Водночас китайські університети активно інтегрують національні традиції у свою діяльність. Конфуціанські цінності, такі як повага до вчителя, колективізм і гармонія, формують основу взаємодії в університетському середовищі. Традиційні церемонії вшанування викладачів і студентів, які проводяться в багатьох університетах, підкреслюють важливість освіти та морального розвитку. Такі заходи сприяють збереженню культурної спадщини та формуванню спільних цінностей.

Інновації та технологічний прогрес також є важливими елементами організаційної культури університетів Китаю. Інноваційні центри, технопарки, дослідницькі лабораторії стали невід'ємною частиною університетської інфраструктури. Ці платформи сприяють співпраці між науковцями, бізнесом і державою, стимулюючи розвиток сучасних технологій. Університети активно

впроваджують міжнародні стандарти, розширюють співпрацю із закордонними партнерами, залучають іноземних студентів і викладачів, а також беруть участь у глобальних освітніх рейтингах.

Китайська держава відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури університетів. Основні напрями розвитку визначаються документами, такими як Закон про вищу освіту та середньо- і довгострокові плани розвитку освіти. Завдяки цим нормативним актам уряд встановлює стратегічні орієнтири для наукового, освітнього та інноваційного розвитку.

Сучасна організаційна культура китайських університетів акцентує увагу на зміцненні зв'язків між наукою, освітою та бізнесом. Така співпраця дозволяє студентам отримувати практичні навички, долучатися до інноваційних проєктів і брати участь у вирішенні актуальних соціальних та економічних питань. Здатність поєднувати традиційні цінності з сучасними викликами є однією з найбільших переваг організаційної культури університетів Китаю.

Особливості організаційної культури університетів КНР роблять їх унікальними та конкурентоспроможними у глобальному освітньому просторі. Поєднання національних традицій, соціалістичних цінностей, інноваційності та інтернаціоналізації дозволяє створювати гармонійне академічне середовище, яке сприяє всебічному розвитку студентів і викладачів. Держава, бізнес і суспільство спільно працюють над тим, щоб університети Китаю стали осередками наукового прогресу, морального виховання та культурного збагачення.

Основні положення Розділу 2 викладено в таких публікаціях здобувача:

1. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань Організаційна культура в адміністративному управлінні закладами вищої освіти Китаю. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* 2020. Вип. 2. С. 78–86. DOI: 10.31494/2412-9208-2020-1-2-78-86

2. Дзін Лань Особливості формування організаційної культури у Китаї. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. Вип. 51. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.07>
3. Дзін Лань Інформаційна компетентність в технологічному аспекті організаційної культури: досвід Пекінського університету. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 44(1). С. 11–14. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/44/1.2>
4. Дзін Лань Цілісність управлінського контексту організаційної культури (з досвіду університетів провінції Сичуань). *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип.55(1). С. 18-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/55.1.3>
5. Дзін Лань Співпраця учасників освітнього процесу на основі цінностей китайської культури і світових демократичних цінностей як умова розвитку організаційної культури (з досвіду університетів провінції Сичуань). *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 58 (1). С. 127–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/58.1.26>
6. Lang, J. A model of organizational culture of higher education institutions on the example of universities of the Sichuan province of the people's republic of China. *Scientific Journal of Polonia University*. 2023. 56(1). Pp. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.23856/5611>
7. Дзін Лань. Організаційна культура університету Цінхуа та його ціннісні пріоритети. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 20– 21 травня 2022 р.). За ред. Боярської-Хоменко А. В., Попової О. В. ; Харків: Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. 2022. С. 87–90. <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9852abb4-b421-4956-9464-b8708574a51f/content>
8. Jin Lang Organiztional culture as a strategic element in higher education institutions in the PR China. *Сходознавство. Актуальність та перспективи*. Матеріали доповідей V Міжнародної науково-методичної конференції

(Харків, 29 березня 2024 р.). Х.: ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2024. Ч.1. С. 125–127. <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6b7ab63-f94d-4ef6-b2b6-3ee30b45d313/content>

Список використаних джерел: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 57, 70, 81, 109, 110, 113, 114, 116, 119, 122, 125, 131, 137, 141, 142, 145, 146, 147, 150, 151, 153, 165, 168, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗВО У ПЕРШІЙ ПОЛОВИНІ ХХІ ст.: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА КНР

3.1. Особливості функціонування організаційної культури ЗВО України: реалії та перспективи

Організаційна культура закладів вищої освіти України є багатограним явищем, що відображає історичні, соціальні та економічні умови розвитку країни. Сьогодні вона формується під впливом національних традицій, державної політики, міжнародних освітніх стандартів, а також викликів, зумовлених новими реаліями, що виникли внаслідок повномасштабної військової агресії Росії проти України.

Як вже зазначалося у Розділі 1 цієї роботи, питання організаційної культури, її специфіки та характерних особливостей перебувають у фокусі уваги українських дослідників. Сучасні науковці України, ґрунтуючись на іноземних і власних напрацюваннях у сфері управління освітою, проводять постійний аналіз організаційної культури закладів вищої освіти з метою її ефективного реформування та розвитку. Особливу увагу приділяють пошуку шляхів адаптації організаційної культури до сучасних викликів та реалій.

У цьому Параграфі ми прагнемо надати характеристику сучасного стану організаційної культури університетів України, висвітлити її сильні сторони, а також окреслити ключові проблеми та аспекти, які потребують удосконалення. Такий аналіз є важливим кроком на шляху до створення ефективного та гармонійного освітнього середовища, здатного відповідати вимогам сучасного суспільства та сприяти стійкому розвитку вітчизняної системи вищої освіти.

Характеризуючи реалії функціонування організаційної культури закладів вищої освіти (ЗВО) України, можна зробити висновок, що її формування тісно

пов'язане з багатовіковими традиціями національної освіти. На підставі власних спостережень автора дослідження та аналізу відкритих джерел інформації (зокрема публікацій освітнього омбудсмена, заяв керівників Міністерства освіти і науки України, публічних доповідей керівників українських університетів, наукових досліджень тощо) можна зазначити, що сучасні українські університети активно впроваджують цифрові технології в освітній процес, що позитивно впливає на розвиток організаційної культури. Наприклад, платформи для дистанційного навчання, такі як Moodle або Zoom, стали важливою частиною повсякденного функціонування університетів, особливо в умовах пандемії COVID-19. Це сприяє розвитку нових форм комунікації між викладачами, студентами й адміністрацією, що, у свою чергу, впливає на більш демократичний і відкритий характер управління. Українські ЗВО все активніше беруть участь у міжнародній співпраці, укладаючи договори з іноземними університетами та впроваджуючи програми обміну для студентів і викладачів. Це дозволяє збагачувати організаційну культуру новими ідеями та практиками, сприяючи її інтернаціоналізації. Водночас цей процес допомагає інтегрувати найкращі міжнародні стандарти у навчальний процес та управлінську діяльність.

Університети України зберігають повагу до академічних традицій. Урочисті посвяти у студенти, вручення дипломів та шанування викладачів є невід'ємними елементами, які формують основу для збереження культурної спадщини. Показовим прикладом є урочиста церемонія посвяти в козачата учнів шкіл області, яка щорічно відбувається в Харківському національному педагогічному університеті імені Г.С.Сковороди на свято Покрова з ушануванням козацьких традицій [72]. Водночас характер організаційної культури ЗВО значною мірою визначається державною політикою. В Україні протягом 2015–2024 років було прийнято низку нормативних документів, які, хоча й не завжди безпосередньо, але впливають на формування та розвиток організаційної культури закладів вищої освіти. До ключових документів належать:

- Закон України «Про вищу освіту» (2014 р., з подальшими змінами та доповненнями). Цей закон визначає основні засади функціонування системи

вищої освіти, включаючи питання автономії ЗВО, академічної доброчесності та управління, що безпосередньо впливають на організаційну культуру;

- Накази Міністерства освіти і науки України (МОН) щодо затвердження стандартів вищої освіти. Наприклад, Наказ № 842 від 13.06.2024 р. «Про внесення змін до деяких стандартів вищої освіти» та Наказ № 96 від 26.01.2024 р. «Про внесення змін до деяких стандартів вищої освіти» (стратегія безбар'єрності). Ці документи встановлюють вимоги до освітніх програм та організації навчального процесу, що впливає на внутрішнє середовище ЗВО;
- Положення про систему забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, затверджене 30 грудня 2015 р. постановою Кабінету Міністрів України № 1187. Цей документ регламентує процеси внутрішнього забезпечення якості освіти, що є важливим елементом організаційної культури університетів;
- Наказ МОН України від 18 січня 2018 р. № 54 «Про затвердження Положення про порядок відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення осіб, які навчаються у закладах вищої освіти, а також надання їм академічної відпустки». Цей наказ встановлює процедури, що впливають на управлінські процеси та взаємовідносини всередині ЗВО;
- Наказ МОН України від 24 жовтня 2017 р. № 1/9-565 «Щодо забезпечення академічної доброчесності у закладах вищої освіти». Документ підкреслює важливість дотримання принципів академічної доброчесності, що є фундаментом здорової організаційної культури;
- Стратегічні документи Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, такі як «Національний план дій зовнішнього забезпечення якості вищої освіти України на період 2024–2026 рр.». Вони визначають напрямки розвитку системи забезпечення якості, що впливає на організаційну культуру ЗВО [2; 65; 70; 82; 83];

- План дій з реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2030 року (2021) визначає пріоритети розвитку освітньої сфери, включаючи реформування організаційної культури [99].

Будучи органічною частиною європейського та світового освітнього простору, ЗВО України також відчують вплив міжнародного регламентування в галузі освіти. Організаційна культура закладів вищої освіти України формується під впливом та з урахуванням вимог низки міжнародних документів, які встановлюють стандарти та принципи вищої освіти. Нижче наведено ті, положення яких мають вплив на організаційну культуру ЗВО України сьогодні:

Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні (Лісабонська конвенція) – прийнята 11 квітня 1997 р., ратифікована Україною 3 грудня 1999 р. Конвенція встановлює принципи визнання кваліфікацій, дипломів та періодів навчання між країнами-учасницями, сприяючи академічній мобільності та співпраці та зобов'язує ЗВО України впроваджувати прозорі та справедливі процедури визнання іноземних кваліфікацій, що сприяє інтернаціоналізації та підвищенню довіри до української системи освіти [70];

Рекомендації ЮНЕСКО щодо статусу викладацьких кадрів вищих навчальних закладів – прийняті 11 листопада 1997 р. Рекомендації визначають стандарти щодо умов праці, академічної свободи та професійного розвитку викладачів вищих навчальних закладів. Положення цих Рекомендацій реалізуються в Україні відповідно до національного законодавства та сприяють забезпеченню гідних умов праці для викладачів, підтримці їхньої академічної свободи та професійного зростання, що позитивно впливає на атмосферу в ЗВО [166];

Болонська декларація – прийнята 19 червня 1999 р., приєднання України відбулося 19 травня 2005 р. Декларація започаткувала процес створення Європейського простору вищої освіти, спрямованого на гармонізацію освітніх систем, забезпечення якості та сприяння мобільності студентів і викладачів та

вимагає від ЗВО України адаптації власних освітніх програм до європейських стандартів, впровадження кредитно-модульної системи та забезпечення якості освіти, що змінює підходи до управління та навчання [65].

Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) – прийняті 2005 р. (оновлені у 2015 р.), впроваджуються в Україні з 2005 р. ESG встановлюють загальні рамки для внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості вищої освіти в Європі та зобов'язують університети розробляти та впроваджувати ефективні системи забезпечення якості освітніх послуг, їх прозорості, що включають моніторинг, оцінювання та постійне вдосконалення освітніх процесів. Україна, як член Європейського простору вищої освіти, зобов'язалася впроваджувати ESG у своїй освітній системі в повному обсязі [64];

Програма Європейського Союзу «Еразмус+» – прийнята у 2014 р., Україна приєдналася у 2015 р. Програма «Еразмус+» підтримує співпрацю між європейськими та українськими ЗВО, стимулює мобільність студентів і викладачів, а також розвиток інституційного потенціалу. Участь у програмі сприяє інтернаціоналізації українських ЗВО, впровадженню європейських практик управління та навчання, а також розвитку міжкультурної компетентності як науково-викладацького та адміністративного персоналу університетів, так і здобувачів освіти [68];

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом - підписана та ратифікована Україною в 2014 р. Угода зокрема передбачає співпрацю у сфері освіти, науки та культури, гармонізацію освітніх стандартів та інтеграцію України до європейського освітнього простору. Виконання положень угоди стимулює українські ЗВО до модернізації управлінських структур, впровадження європейських стандартів якості та розвитку академічної мобільності [70].

Ці та інші нормативні акти формують правове поле, в якому функціонують заклади вищої освіти України, визначають основні принципи їхньої організаційної культури, сприяють трансформації організаційної культури українських ЗВО,

наближаючи їх до європейських стандартів та практик, що підвищує конкурентоспроможність та якість вищої освіти в Україні.

Як вже зазначалося в Підрозділі 2.1, структура закладу вищої освіти, з одного боку, формується під впливом організаційної культури, а з іншого – сама на неї впливає. Цей взаємозв'язок є взаємозалежним і динамічним: організаційна культура задає тон і цінності, які пронизують усі рівні університетської структури, тоді як структура визначає формальні механізми підтримки цих цінностей. У контексті українських ЗВО це особливо актуально, враховуючи реформування освіти та інтеграцію до європейського простору вищої освіти. Аналіз структурної моделі українських ЗВО показав, що більшість університетів країни, як і в КНР використовують вертикальну / ієрархічну / централізовану модель на відміну від горизонтальної / демократичної моделі закладів освіти, яка більш притаманна університетам Європи та США. Рис. 3.1 та 3.2 показують різницю між цими структурними моделями в організаційній структурі університетів.

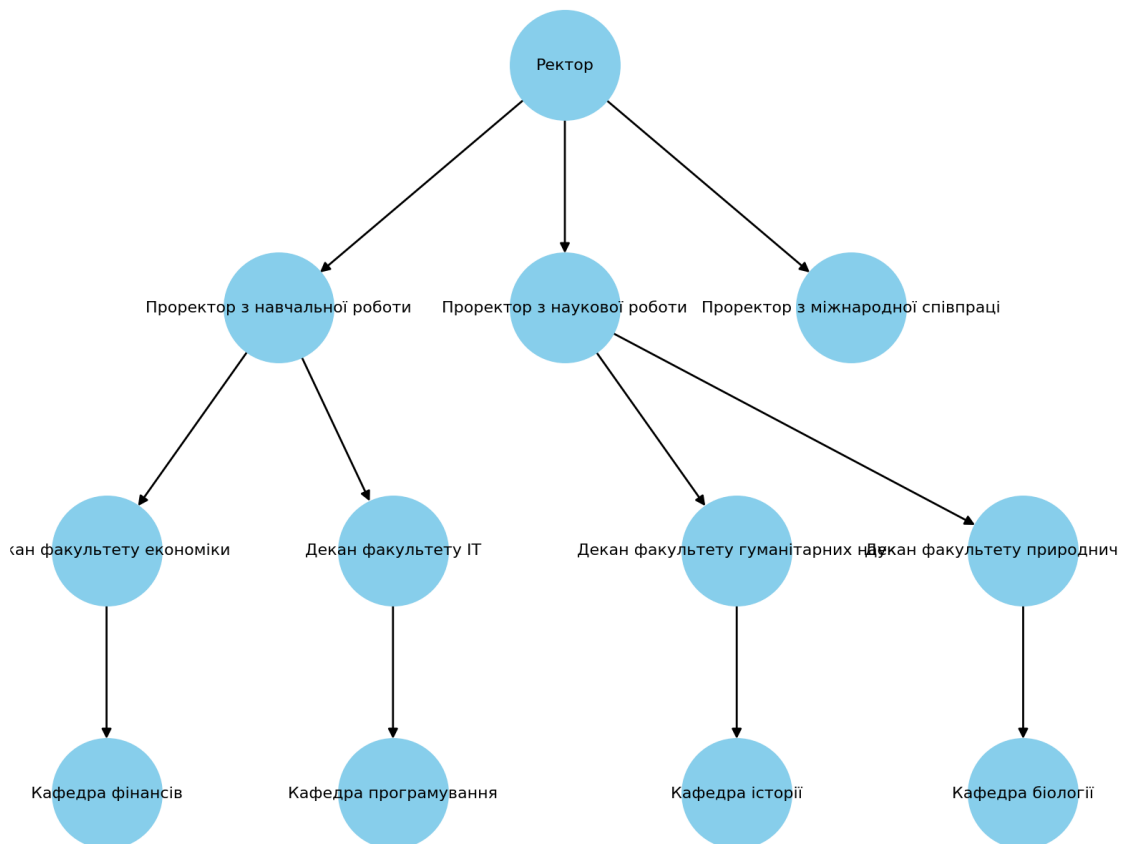


Рис. 3.1. Вертикальна організаційна структура ЗВО

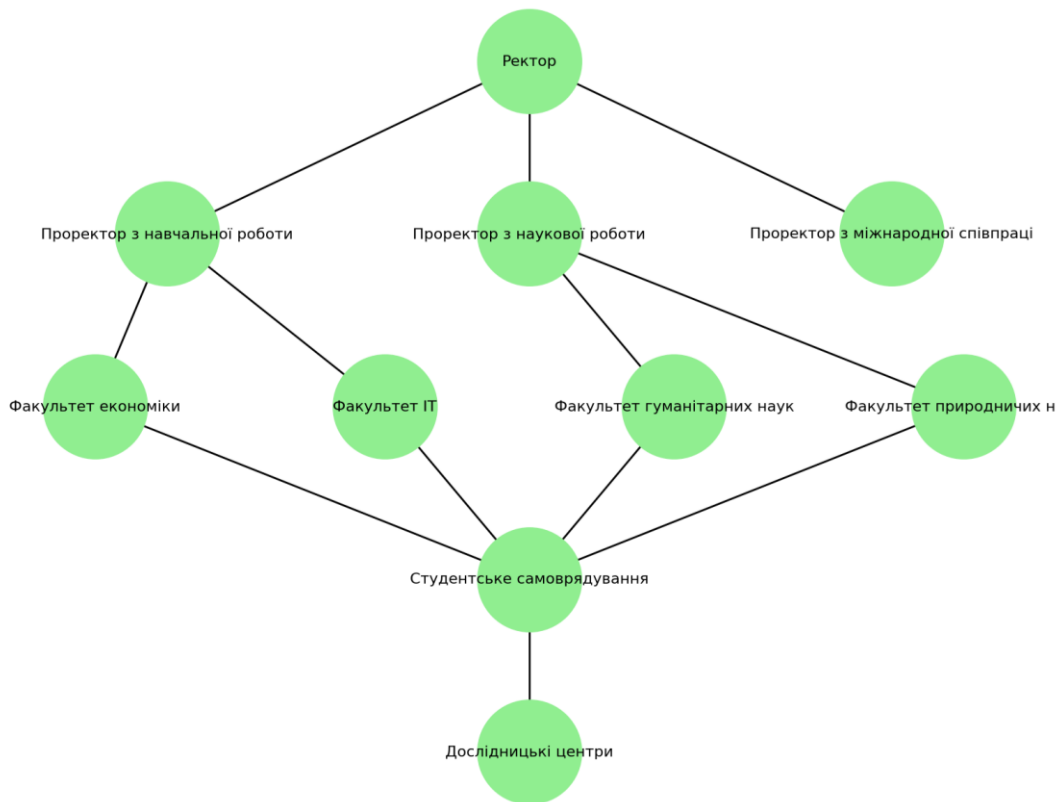


Рис. 3.2. Горизонтальна організаційна структура ЗВО

Вертикальна структура університету є традиційною для багатьох закладів вищої освіти, зокрема в Україні. Вона характеризується чітким розподілом функцій і відповідальностей між різними рівнями управління, де рішення приймаються на вищому рівні, а низові ланки виконують вказівки. Така структура передбачає централізоване управління, яке забезпечує строгий контроль і послідовність у виконанні завдань [133]. До характерних рис вертикальної організаційної культури університетів, зокрема і в Україні, відносяться чітка субординація (де кожен рівень управління має визначені та фіксовані функції та обов'язки), централізованість (стратегічні рішення приймаються адміністрацією університету (ректор, проректори) і спускаються до факультетів та кафедр) та формалізація процесів (ефективність функціонування такого ЗВО залежить від нормативних актів і адміністративних наказів). Щодо впливу на організаційну культуру, зазвичай в таких університетах вища адміністрація має великий вплив на всі аспекти діяльності університету, що може призвести до більш формального і централізованого

управління [49]. Менша гнучкість у прийнятті рішень, яка є характерною для вертикальних структур, може уповільнювати процеси адаптації до змін. Також, у університетах з вертикальною організаційною структурою велике значення надається повазі до керівництва та старших викладачів, що є відображенням традиційної української системи освіти [3].

Харківський інженерно-економічний університет імені С.Кузнеця, як класичний приклад вертикальної організаційної структури, має чітко визначену ієрархію, де керівництво університету (ректор, проректори) визначає основні напрямки розвитку, а факультети та кафедри діють в рамках заданих стратегічних напрямків. Його організаційна модель базується на чіткій ієрархії, де стратегічні рішення приймаються ректоратом, а підрозділи реалізують ці рішення відповідно до їх функціональних обов'язків. Такий підхід сприяє ефективному управлінню масштабним освітнім процесом та забезпеченню відповідності державним стандартам. Така структура добре відповідає історико-педагогічному досвіду освіти в Україні, де академічний процес був традиційно централізованим і зосередженим на контрольованих заходах, стандартних навчальних планах та формальних процедурах [71].

Горизонтальна структура університету характеризується більш рівним розподілом повноважень між різними підрозділами, де акцент робиться на співпраці, колективному прийнятті рішень і більшій автономії кожної з одиниць. У такій структурі управління здійснюється не лише через центральну адміністрацію, але й через більш вільні й динамічні комунікації між факультетами, департаментами, студентським самоврядуванням та іншими структурами [14]. До її структурних особливостей можна віднести активну співпрацю викладачів, студентів та адміністрації у прийнятті рішень та швидку адаптацію навчального закладу до змін у зовнішньому середовищі, які на рівні організаційної культури стимулюють командну роботу та участь усіх членів університетської спільноти, сприяють відкритості до інновацій та міжкультурної співпраці та формують освітню культуру та середовище,

орієнтовані на індивідуальний розвиток кожного суб'єкта освітнього процесу (а не закладу в цілому, як при вертикальному типі організаційної культури) [136].

Український католицький університет (УКУ) у Львові є прикладом закладом вищої освіти з горизонтальною структурою. Тут активно розвивається система студентського самоврядування, а викладачі мають самі вишукувати гранти та проєкти, які сприятимуть їх науковим розвідкам і виступати як партнери освітнього закладу більше, ніж як його частина [69].

Українські заклади вищої освіти знаходяться на сьогодні у стані трансформації, поступово переходячи від традиційної вертикальної структури до більш гнучкої горизонтальної. Ми вважаємо, що повного переходу від вертикальної до горизонтальної структурної моделі не відбудеться, оскільки це протирічить сприйняттю українців освіти як системи та тому факту, що вертикальна структура університетів більше відповідає історико-педагогічному досвіду України, забезпечуючи стабільність та чіткість управління. Однак горизонтальна модель відповідає вимогам сучасності, стимулюючи гнучкість, інноваційність і залученість усіх учасників освітнього процесу. Перехід до змішаної моделі, яка поєднує найкращі риси обох структур, є перспективним шляхом розвитку українських ЗВО в умовах глобальних змін. Змішання елементів вертикальної та горизонтальної структур в університетах України може стати важливим інструментом для досягнення гармонії між традиціями та інноваціями, створюючи ефективну організаційну культуру, здатну забезпечити високу якість освіти, конкурентоспроможність і підвищення соціальної відповідальності студентів і викладачів [145].

Організаційна структура, наявна в українських університетах, є також джерелом певних проблемних аспектів організаційної культури університетів, які визначаються науковцями як всередині самої держави, так і у звітах на міжнародному рівні. У сучасних реаліях, коли освіта стає ключовим фактором розвитку суспільства, проблеми в організаційній культурі ЗВО можуть значно впливати на ефективність їхньої діяльності та конкурентоспроможність у глобальному освітньому просторі.

Одна з основних проблем організаційної культури українських університетів полягає у збереженні елементів централізованої моделі управління, що дісталася у спадок від радянської системи. Вертикальна структура управління, де рішення приймаються переважно на рівні керівництва, уповільнює адаптацію до змін та обмежує автономію факультетів і кафедр. Така централізація перешкоджає впровадженню інновацій, а також стримує розвиток горизонтальної взаємодії між різними підрозділами. Законодавство у сфері освіти, зокрема Закон України «Про вищу освіту», акцентує увагу на автономії закладів, академічній свободі та демократичному управлінні. Однак уніфіковані вимоги до дотримання стандартів якості освіти, розроблені керівними органами держави, регламентують прояви автономії. Це суттєво впливає на організаційну культуру кожного конкретного закладу, яка є унікальною, але водночас інтегрованою в загальнонаціональний освітній простір.

Проблеми у внутрішньоуніверситетських комунікаціях є ще одним важливим викликом. У багатьох закладах відсутні ефективні канали зворотного зв'язку між адміністрацією, викладачами, студентами та іншими учасниками освітнього процесу. Це призводить до недостатньої участі студентів і молодих науковців у прийнятті рішень, що стосуються розвитку університету.

Інноваційна складова організаційної культури в українських ЗВО перебуває на недостатньо високому рівні. Багато університетів не мають механізмів стимулювання творчого мислення, підтримки інноваційних проєктів та комерціалізації наукових розробок. Це обмежує можливості студентів і викладачів для реалізації своїх ідей та підготовки до викликів сучасного ринку праці.

Інтернаціоналізація освіти, яка є ключовим трендом у сучасному світі, залишається слабким місцем для багатьох українських університетів. Обмежена кількість угод про співпрацю із закордонними партнерами, недостатня кількість програм подвійних дипломів та низький рівень залучення іноземних студентів

свідчать про те, що багато ЗВО не в повній мірі використовують потенціал міжнародної інтеграції.

Серед викладачів і адміністративного персоналу університетів часто спостерігається низький рівень мотивації. Це зумовлено як недостатнім фінансуванням освіти, так і відсутністю чітких механізмів оцінювання та заохочення персоналу. Низька заробітна плата та обмежені можливості для професійного зростання сприяють поширенню байдужості до впровадження змін і розвитку університетської культури.

У багатьох університетах України студентські ініціативи не отримують належної підтримки з боку адміністрації. Відсутність фінансування, організаційних ресурсів та наставницької допомоги з боку викладачів перешкоджає реалізації молодіжних проєктів, що могло б сприяти розвитку лідерських якостей та формуванню активної громадянської позиції у студентів.

Попри наявність значного потенціалу, рівень цифровізації університетів залишається низьким. Недостатнє використання сучасних інформаційних технологій у навчальному процесі та управлінні університетом стримує розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації та технологічний прогрес [29; 58; 70; 85; 97; 156; 167; 168].

Фінансова обмеженість закладів вищої освіти визнається фахівцями сьогодні як основна причина повільних якісних змін як в системі освіти, так і в організаційній культурі ЗВО України. Недостатнє фінансування освітньої сфери негативно впливає на матеріально-технічну базу університетів та стримує можливість створення сучасного інноваційного середовища, необхідного для розвитку організаційної культури [58].

Для закладів вищої освіти України, які перебувають у стані активної трансформації, важливо адаптувати організаційну культуру до нових реалій і потреб. Це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів, що впливають на діяльність університетів у сучасному глобалізованому світі. Нарисово, потреби організаційної культури університетів України, які тим чи іншим чином

характерні для всіх закладів вищої освіти країни, можна визначити наступним чином:

- Потреба в інтеграції інновацій та цифровізації. Українські ЗВО мають адаптувати свої управлінські процеси до нових технологічних реалій, впроваджувати платформи для дистанційного навчання, цифрові інструменти для управління даними та автоматизації освітніх процесів. Це дозволить підвищити ефективність роботи університетів і забезпечити якісний доступ до освіти для всіх студентів, зокрема в умовах віддаленого навчання;
- Потреба у розвитку міжнародної співпраці. Інтернаціоналізація освіти є однією з ключових потреб сучасної організаційної культури. Університети України мають посилювати співпрацю з міжнародними партнерами, укладати угоди про подвійні дипломи, розвивати програми обміну студентами та викладачами, а також залучати іноземних студентів. Але також університети мають бути зацікавленими не тільки в кількості задекларованих закордонних університетів-партнерів, але і в тому, щоб ці договори працювали та сприяли розвитку університету, були джерелом осучаснення та відповідних змін в обох вишах;
- Потреба у підтримці інноваційної діяльності. Організаційна культура університетів повинна сприяти розвитку інноваційної діяльності, підтримувати стартапи, наукові розробки та співпрацю з бізнесом. Це можливо через створення інноваційних центрів, технопарків і лабораторій, які забезпечують умови для реалізації наукових ідей;
- Потреба у міграції наукових розвідок університетів від академічності до практичності. Приватний бізнес, виробництва та інвестори в промисловість можуть стати адекватним джерелом фінансування діяльності ЗВО в умовах принципу автономності університетів, який є визначеним на державному рівні. Але таке фінансування є можливим тоді, коли науковий продукт університетів буде відповідати практичним запитам ринку інновацій та потребам конкретного виробництва;

- Потреба у розвитку моральних і етичних цінностей. Українські університети мають продовжувати традиції виховання моральних та етичних цінностей серед студентів і викладачів, ставати джерелом високих стандартів для місцевої громади та суспільства в цілому. Організаційна культура повинна сприяти формуванню громадянської відповідальності, поваги до національних традицій і культурної спадщини, свідомого патріотизму на засадах поваги та загальнолюдських цінностей;
- Потреба до залучення студентів до управління. Активне залучення студентів до управління університетами сприяє демократизації освітнього процесу, стимулює відповідальність студентів та їхню активну участь у житті університету. Ця потреба також пов'язана із необхідністю організації системи підготовки здобувачів освіти до прийняття управлінських рішень;
- Потреба у професіоналізації адміністрації університету щодо управління як самостійного виду діяльності. В українських університетах на законодавчому рівні на сьогодні немає чіткої вимоги, щоб керівний персонал обов'язково мав спеціалізовану управлінську освіту. Однак, її наявність стає важливим фактором у контексті міжнародної інтеграції ЗВО України та зростання ролі менеджменту в сучасному університеті;
- Потреба у реальній автономії університетів. Організаційна культура університетів повинна сприяти розвитку автономії, яка дозволяє кожному ЗВО самостійно визначати свою місію, стратегію розвитку, академічну політику та організаційні процеси. Запровадження реальної фінансової автономії університетів в Україні сприяє більш ефективному використанню ресурсів та покращенню організаційної культури.
- Потреба у самопозиціонуванні та самопрезентації. Українські університети потребують активної та професійної самопрезентації як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку освітніх послуг. Це є важливою складовою організаційної культури закладу вищої освіти, яка, зокрема, формує позитивний імідж закладу, залучає талановитих студентів і викладачів, а

також зміцнює партнерські зв'язки. Успішна самопрезентація сприяє інтеграції університетів у глобальний освітній простір, демонструючи їхні наукові досягнення, освітні програми та соціальну відповідальність [1; 5; 28; 56; 58; 79; 126; 156; 167; 168].

Організаційна культура українських закладів вищої освіти є складним і багатогранним явищем, яке поєднує в собі історичні традиції, сучасні виклики та глобальні тренди. Її розвиток є важливим кроком на шляху до формування якісного та конкурентоспроможного освітнього середовища. Перспективи вдосконалення організаційної культури включають впровадження інновацій, збереження національних традицій, посилення міжнародного співробітництва та застосування демократичних принципів управління. Додатково важливими аспектами є активне залучення студентів до управління, забезпечення автономії закладів вищої освіти та створення інклюзивного середовища для всіх учасників навчального процесу. Це сприятиме підвищенню якості освітніх програм, наукових досліджень, соціальної відповідальності, конкурентоспроможності українських університетів та підготовці студентів до викликів сучасного світу.

3.2. Виклики та перспективи розвитку організаційної культури університетів Сучасного Китаю

Організаційна культура університетів Китаю у XXI столітті перебуває у стані значних змін, викликаних глобалізацією, технологічними інноваціями, державними реформами та соціальними процесами. Ці зміни створюють як нові виклики, так і можливості для розвитку організаційної культури зокрема закладів вищої освіти країни з метою їх модернізації та позиціонування Китаю як сучасного міжнародного університетського хабу з високою якістю освітніх послуг. Для цього на державному рівні було визначено ключові стратегічні

напрямки розвитку організаційної культури університетів до 2035 року (вони є закріпленими як у нормативних документах, так і проголошуються у промовах лідерів держави), які спрямовані на забезпечення глобальної конкурентоспроможності, зміцнення національних традицій та інтеграцію сучасних інноваційних підходів до управління:

- *Децентралізація управління.* Державна політика акцентує увагу на поступовому переході до більш децентралізованого управління, що дозволить університетам швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [171]. Це рішення закріплено у «Плані дій з розвитку освіти до 2035 року». Очікується, що автономія університетів сприятиме розширенню академічної свободи, залученню до співпраці з бізнесом та зростанню інноваційного потенціалу як закладів освіти, так і виробництва [183];
- *Розвиток міжнародної співпраці.* Інтернаціоналізація визначена одним із ключових напрямків, що передбачає залучення іноземних студентів і викладачів, участь у глобальних освітніх ініціативах та створення філій китайських університетів за кордоном [116]. Програма «Освіта 2035» [Додаток Б; 7] спрямована на розвиток співпраці з провідними університетами світу не тільки з метою впровадження закордонних інновацій в освітнє середовище КНР, але і презентування власних наробок на міжнародному рівні;
- *Інтеграція інноваційних технологій.* Технологічний розвиток є одним із центральних аспектів трансформації організаційної культури університетів. Державна програма «Інноваційний Китай 2035» [Додаток Б; 2] визначає впровадження цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту, квантових досліджень і біомедицини як пріоритетних у розвитку науки, освіти та виробництва;
- *Підтримка соціальної відповідальності.* Китайські університети активно інтегрують соціальну відповідальність у свою організаційну культуру. Це

включає впровадження програм сталого розвитку, екологічних ініціатив та волонтерства серед студентів і викладачів [169];

- *Підтримка традиційних цінностей.* Організаційна культура університетів Китаю залишається тісно пов'язаною з національними традиціями. Уряд сприяє впровадженню конфуціанських принципів гармонії, колективізму та поваги до викладачів. Це проявляється через організацію культурних заходів, фестивалів та інтеграцію традиційної філософії у навчальні програми;
- *Посилення академічної автономії.* Державна стратегія розвитку в КНР акцентує увагу на підвищенні рівня академічної свободи, що сприяє розвитку наукових досліджень і забезпечує залучення міжнародних грантів [119; 125; 151; 174; 178; 183; 188; 206; 208; 209].

Однак, реалізація означених державою стратегічних напрямів розвитку системи освіти в цілому, так і зокрема певних аспектів організаційної культури закладів вищої освіти на практиці стикається з низкою викликів. Таблиця 3.1 демонструє кореляцію стратегічних напрямків та реальних викликів для існуючої організаційної культури університетів в КНР.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрямки розвитку та виклики для організаційної культури університетів Сучасної КНР

Стратегічний напрямок (2024-2035)	Нормативний документ / промова лідерів	Виклики для організаційної культури
Децентралізація управління університетами	Промова Сі Цзіньпіна на Конференції з розвитку освіти (2023)	Опір децентралізації з боку адміністрацій, необхідність розподілу відповідальності всередині університету
Розвиток міжнародного співробітництва	Національний план дій «Освіта 2035» (прийнятий у 2019 році)	Інтернаціоналізація може суперечити традиційним національним цінностям

Продовження таблиці 3.1

Стратегічний напрямок (2024-2035)	Нормативний документ / промова лідерів	Виклики для організаційної культури
Інтеграція інноваційних технологій в освітній процес	Стратегія «Інноваційний Китай 2035» (2020)	Потреба у перепідготовці кадрів і зміні усталених методик викладання
Підтримка соціальної відповідальності та екологічної стійкості	План сталого розвитку ООН (адаптований Китаєм до національних реалій, 2020)	Вимога інтеграції нових соціальних ініціатив без шкоди для основних освітніх процесів
Розширення академічної автономії	Закон КНР «Про вищу освіту» (оновлення 2021 року)	Суперечності між академічною свободою та державною політикою

Децентралізація управління є одним із ключових стратегічних напрямків розвитку закладів вищої освіти у Китаї, що визначено в національних програмах, таких як «Освіта 2035» [Додаток Б; 7]. Цей підхід спрямований на підвищення ефективності управління, створення гнучких моделей організації роботи та посилення автономії університетів. Баланс між централізованим управлінням і децентралізацією є складним, але необхідним процесом, який визначає успішність освітніх реформ у КНР. Централізоване управління історично притаманне освітній системі Китаю, забезпечуючи чітку ієрархію, стабільність і контроль над впровадженням державної політики [182]. Це дозволило створити масштабні програми, як-от «Подвійна першість» [Додаток Б; 20] та «Проект 985» [Додаток Б; 23], які спрямовані на розвиток провідних університетів. Однак централізація обмежує гнучкість та швидкість прийняття управлінських рішень. Децентралізація дозволяє університетам швидше реагувати на зовнішні виклики, посилювати взаємодію з бізнесом, впроваджувати нові освітні моделі та залучати талановитих студентів і викладачів. Важливим елементом цієї реформи для Китаю є створення

горизонтальних організаційних структур, які підтримували б співпрацю між різними рівнями управління та підрозділами [206].

Традиційна система управління з централізованим прийняттям рішень часто сприяє консервативності адміністрації, яка не готова до втрати контролю над окремими підрозділами. На сьогодні, зокрема, це виражається в намаганні керівництва університетів контролювати процеси, які відбуваються в китайських університетах в Центрах інновацій та аналогічних структурах, які, з одного боку, входять до структури університету за формою та підпорядкуванням, а з іншого – можуть розглядатися як цілком автономні підрозділи, які не мають відношення до навчального та освітнього процесу, є цілком комерційними та співпрацюють з університетами з вирішення певних завдань [125]. Також, децентралізація вимагає чіткого визначення функцій і обов'язків між адміністрацією, факультетами, студентським самоврядуванням і навіть зовнішніми стейкхолдерами, які сьогодні не є чітко визначеними через велику кількість суб'єктів організаційної структури та культури, наявних в навчальному закладі (більш детально дивись матеріал Розділу 2 цієї роботи). На державному рівні також необхідно забезпечити підтримку автономії університетів через відповідні нормативно-правові акти. Перехід до горизонтальної організаційної культури потребує перепідготовки управлінських кадрів, зміни методів комунікації та адаптації до нових моделей співпраці [209].

Китайські університети вже роблять значні кроки для реалізації децентралізації. Наприклад, в певних університетах інноваційні центри та технопарки, структурно входячи до складу університету, сьогодні, скоріше, є незалежними зовнішніми стейкхолдерами та членами координаційних рад навчальних закладів, оскільки розглядаються адміністрацією університетів як автономні наукові підрозділи, які мають повноваження укладати контракти з бізнесом, визначати пріоритети досліджень і залучати міжнародні гранти, мають власну структуру та стратегію розвитку. Прикладами таких навчальних закладів є Університет Фудань, Південний університет науки і технологій та

низка інших. Університет Фудань [Додаток А; 32] активно підтримує академічну свободу викладачів та студентів. Відділи університету (на рівні факультету) мають автономію у виборі партнерів для міжнародної співпраці та впровадження інноваційних освітніх програм. Також Університет Фудань реалізує міждисциплінарні проєкти, які об'єднують студентів різних спеціальностей, створюючи проєктні групи для творчої колаборації, а також реалізації конкретних міждисциплінарних проєктів. Південний університет науки і технологій [Додаток А; 11] демонструє приклад активної співпраці з бізнесом через технопарки та стартап-інкубатори. Студенти та викладачі мають можливість працювати над спільними проєктами з міжнародними компаніями, що дозволяє інтегрувати сучасні технології в навчальний процес і сприяти працевлаштуванню випускників. Інститут квантових інформаційних технологій, який є частиною Університету науки і техніки Китаю [Додаток А; 25], функціонує як незалежна структура, що залучає провідних науковців з усього світу для власних R&D потреб (а не викладання в університеті).

Автономність таких структурних підрозділів також проявляється і в їх позиціонуванні: вони виступають як незалежні структури, з власним ім'ям, рекламними стратегіями, соціальними та фінансовими можливостями та зобов'язаннями. Наприклад, такі дослідницькі центри, як Центр штучного інтелекту «Tsinghua AI Center» та Інститут квантової інформації та квантової технології (Institute for Quantum Information and Quantum Technology)(організаційно в складі Університету Циньхуа [Додаток А; 37]), Національна лабораторія фізичних наук у мікромасштабі (National Laboratory for Physical Sciences at the Microscale) при Університеті науки і техніки Китаю [Додаток А; 25], Державна ключова лабораторія з дослідження та використання рідкісноземельних матеріалів (State Key Laboratory of Rare Earth Resource Utilization) та Державна ключова лабораторія з дослідження та розробки інформаційної безпеки (State Key Laboratory of Information Security) при Пекінському університеті [Додаток А; 9], Інститут передових досліджень у галузі матеріалознавства та нанотехнологій (Institute of Advanced Materials and

Nanotechnology) при Університеті Фудань [Додаток А; 32], Інститут передових досліджень у галузі енергетики та навколишнього середовища (Institute of Advanced Energy and Environment) при Шанхайському Університеті Транспорту [Додаток А; 49] є цілком самостійними брендами на національному та міжнародному рівні.

Децентралізація управління університетами в КНР є стратегічно важливим напрямком, який дозволяє закладам освіти адаптуватися до глобальних змін і створювати більш інноваційне середовище. Водночас баланс між централізованим контролем і автономією залишається ключовим викликом. Китайські університети поступово впроваджують гнучкі моделі управління, орієнтовані на співпрацю, інновації та міжнародну інтеграцію, створюючи умови для розвитку нової організаційної культури, яка відповідає потребам сучасного світу [204].

Розвиток міжнародного співробітництва є одним із ключових стратегічних напрямків модернізації для закладів вищої освіти КНР. Університети Китаю активно працюють над тим, щоб інтегруватися в глобальний освітній простір, залучати іноземних студентів, викладачів і дослідників, а також укладати партнерські угоди з провідними закордонними навчальними закладами [100]. Такий підхід відповідає стратегічним цілям, закладеним у «Національному плані реформ та розвитку освіти» до 2035 року та має на меті перетворення Китаю на світовий освітній хаб [175].

Одним із викликів для китайських університетів у процесі інтернаціоналізації є побоювання, що відкритість до західних освітніх стандартів і міжнародних партнерств може суперечити традиційним національним цінностям. Китайська система освіти базується на соціалістичних принципах і конфуціанських цінностях, таких як повага до старших, гармонія в суспільстві та колективізм. Інтеграція західних практик може викликати культурний дисонанс, особливо в питаннях академічної свободи, управління університетами та соціальних підходів до освіти. Для зменшення ризиків, пов'язаних із втратою національної ідентичності, китайські університети

активно інтегрують національні традиції у свої освітні програми та культурне життя. Побоювання щодо впливу західних ідей на молоде покоління викликають дискусії в китайському суспільстві про необхідність збереження культурної спадщини як фактору та інструментарію політичної стабільності в країні [186; 201; 192].

Хоча Китай робить значні кроки для залучення міжнародної спільноти, різниця у світоглядних концепціях залишається бар'єром для перетворення країни на глобальний освітній хаб. Наприклад, такі питання, як академічна свобода, свобода слова чи історичні інтерпретації деяких подій, можуть стримувати іноземців від навчання або роботи в китайських університетах. Різниця у світоглядних концепціях і нерозуміння китайського контексту (щодо історичних, політичних та соціальних процесів та реалій) можуть створювати бар'єри для ефективної міжкультурної взаємодії в академічній та дослідницькій спільноті [15]. Ці невідповідності не лише створюють виклики для залучення студентів і викладачів, але й впливають на репутацію китайських університетів у глобальному освітньому просторі. Наприклад, у багатьох випадках міжнародні партнери висувають додаткові умови для співпраці, щоб забезпечити дотримання принципів прозорості та академічної свободи, а китайські університети, в свою чергу, можуть накладати певні обмеження на студентів та викладачів з інших країн (наприклад, заборона на обговорення питань, пов'язаних із соціальним устроєм, гендерною політикою країни зі здобувачами освіти, носіння явних знаків релігійної приналежності, пропаганда ЛГБТ тощо) [173].

Інтеграція інноваційних технологій у освітній процес та взагалі життя китайського суспільства визначається ключовим стратегічним напрямком розвитку країни. У XXI столітті технології стають невід'ємною частиною освітнього процесу, сприяючи підвищенню ефективності навчання, адаптації до сучасних викликів і розвитку конкурентоспроможних випускників. Для Китаю, як країни, що активно інвестує в технологічні інновації, інтеграція цих досягнень у сферу освіти є важливим завданням [209]. Однак цей процес

супроводжується викликами, які потребують уваги, таких як необхідність перепідготовки кадрів, зміна усталених методик викладання та усунення дисбалансу в застосуванні технологій між спеціальностями.

Одним із основних викликів інтеграції інноваційних технологій у освітній процес є необхідність перепідготовки викладачів. Багато викладачів, особливо представники старшого покоління (але вони представляють собою людей з науковими ступенями), мають обмежений досвід у використанні новітніх технологій у викладанні. Для ефективного використання цифрових платформ, штучного інтелекту, віртуальної реальності та інших технологій викладачі потребують навчання та адаптації, зокрема, і психологічної, до нових методик. Китайські університети починають запроваджувати програми підвищення кваліфікації для викладачів, які включають навчання роботі з сучасними освітніми платформами, такими як MOOC (масові відкриті онлайн-курси) та інтерактивні системи для проведення занять. Наприклад, Університет науки і технології Китаю пропонує програми перепідготовки для викладачів із використання штучного інтелекту у викладанні технічних дисциплін [167].

Також, досить цікавим є залучення Служби технічної підтримки викладачів та практика «шуанши», які також використовуються деякими університетами КНР для вирішення означеної проблеми. Служба технічної підтримки викладачів в університетах КНР спрямована на підвищення якості викладання та адаптацію освітнього процесу до сучасних викликів. Ця служба забезпечує викладачів допоміжним технічним персоналом, який створює презентації, інтерактивні матеріали, розробляє візуалізацію складних концепцій та готує лекції відповідно до сучасних стандартів на маетріалах, які надаються викладачами. Також Служба підтримки допомагає викладачам переводити навчальні матеріали в електронний формат для дистанційного навчання або підготовки курсів для міжнародних програм. Персонал Служби адаптує навчальні матеріали до міжнародних стандартів, перекладає їх іншими мовами та забезпечує технічну підтримку для викладання за кордоном. Ця практика широко використовується в провідних університетах КНР, таких як Хебейський

педагогічний університет [Додаток А; 41] та Сичуанському університеті науки та мистецтва [Додаток А; 15], де створені спеціалізовані відділи для технічної підтримки викладачів.

Метод «шуанши» (双师) передбачає роботу двох викладачів у парі, де кожен відповідає за різні аспекти підготовки та викладання матеріалу. Один з викладачів зазвичай є старшим за віком, має значний академічний досвід, науковий ступень та звання і відповідає за створення контенту лекцій, методичну базу та академічну якість курсу. Молодий педагог або педагог-інтерн, який працює в парі із досвідченим фахівцем, відповідає за сучасні технології викладання, цифровізацію матеріалів, розробку візуальних і мультимедійних матеріалів. Ця модель дозволяє поєднати академічну глибину старшого викладача з інноваційним підходом молодшого, що сприяє підвищенню ефективності викладання та адаптації курсів до потреб сучасних студентів, а також запроваджує принцип наставництва у підготовці молодих педагогів до практичної роботи з аудиторією. Слід зазначити, що такі «пари» створюються для постійної роботи в рамках викладання навчального курсу терміном на 3-5 семестрів. Практика «шуанши» активно впроваджується Східно-Китайському педагогічному університеті [Додаток А; 16] для розробки курсів у галузі педагогіки та цифрових технологій, Університеті Фудань [Додаток А; 32] для створення міждисциплінарних курсів, Шанхайському транспортному університеті [Додаток А; 49] для впровадження цифрових технологій у курси технічних дисциплін і адаптації їх до міжнародного рівня.

Китайська система вищої освіти здебільшого користується класичною лекцією як основним інструментом викладання, особливо для соціально-гуманітарних курсів. Ця методика, хоча й ефективна для передачі великого обсягу інформації, обмежує можливості студентів для розвитку навичок критичного мислення та інтерактивної взаємодії. Інтернет-технології, такі як онлайн-курси, платформи для спільного навчання та системи управління навчанням, які масово впроваджувалися в освітній процес у зв'язку із пандемією COVID-19, розширили інструментарій викладачів, але не настільки,

щоб радикально змінити загальний підхід до викладання. Для досягнення балансу між традиційними методами та інноваційними технологіями китайські університети починають впроваджувати гібридні моделі навчання, які поєднують класичні лекції з інтерактивними онлайн-сесіями та практичними завданнями у віртуальному середовищі [204].

Ще одним викликом є нерівномірне впровадження технологій у різних галузях освіти. У той час як технічні спеціальності активно інтегрують новітні розробки, такі як симулятори, 3D-моделювання та автоматизація, соціально-гуманітарні науки значною мірою залишаються залежними від традиційних методів викладання, що знижує залученість студентів і можливості для індивідуалізації навчального процесу. Зусилля китайських університетів сьогодні також спрямовані на те, щоб не лише впроваджувати новітні технології, але й адаптувати їх до унікального культурного та освітнього контексту країни, забезпечуючи гармонійний розвиток всього освітнього середовища [180].

Підтримка соціальної відповідальності та екологічної стійкості нещодавно також стала ключовим стратегічним напрямком розвитку закладів вищої освіти Китаю. Університети, як важливі центри інтелектуального, наукового та соціального впливу, відіграють провідну роль у формуванні майбутнього суспільства. Вони не лише готують кваліфікованих фахівців, але й сприяють вирішенню глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність і відповідальність за розвиток суспільства. У цьому контексті підтримка соціальної відповідальності та екологічної стійкості є пріоритетом, але водночас викликає низку викликів, пов'язаних з інтеграцією цих цінностей у навчальний процес без шкоди для основних освітніх завдань [208].

Соціальна відповідальність університетів передбачає активну участь у вирішенні проблем суспільства, формування у студентів відповідальності перед громадою та розвиток волонтерських програм. Подібні програми розвивають у молоді навички лідерства та соціальної відповідальності [204], але вимагають ретельного планування, щоб не перевантажувати студентів і викладачів. Також,

зазвичай, волонтерство та соціальні ініціативи в сільських районах країни вимагають вилучення здобувача освіти із університету на користь його фізичного перебування та активної діяльності в громаді. Така ситуація додатково вимагає особливих форм організації основної, навчальної діяльності студента без шкоди для якості надання освітніх послуг. Ситуація ускладнюється також тим, що в багатьох віддалених регіонах КНР якість інтернет зв'язку та технічного оснащення є досить низькою [205].

Екологічна стійкість є ще одним важливим напрямком. Китайські університети впроваджують «зелені» технології у свої кампуси, розвивають екологічну освіту та організують дослідження у сфері відновлюваних джерел енергії. Водночас виклики екологічної стійкості вимагають для свого вирішення додаткових фінансових ресурсів, нових підходів до управління кампусами та залучення всіх учасників університетської спільноти.

Звісно, інтеграція соціальної відповідальності та екологічної стійкості сприяє формуванню сучасної організаційної культури університетів, орієнтованої на суспільні потреби. В якості бонусу університети також отримують підвищення своєї репутації (також і на міжнародному рівні), формування у студентів навичок відповідального лідерства, зміцнення своїх позицій як агентів впливу на розвиток інновацій у сфері сталого розвитку в регіоні тощо. Однак практична реалізація цієї стратегії також вимагає узгодження із загальними освітніми цілями навчального закладу [183].

Розширення академічної автономії є важливим напрямком розвитку ВНЗ КНР, що сприяє їхній конкурентоспроможності на глобальному рівні. Академічна свобода, як частина автономії, забезпечує університетам можливість приймати незалежні рішення у сферах викладання, досліджень і управління. Проте, у китайському контексті цей напрямок розвитку стикається зі значними викликами, головним із яких є суперечність між принципами академічної свободи та державною політикою, що прагне зберегти контроль над освітньою системою [140]. Університети КНР працюють у рамках національних стратегій, таких як «Подвійна першість» [Додаток Б; 20], які

визначають пріоритети розвитку науки, технологій та інновацій. Це означає, що автономія обмежується необхідністю виконувати державні директиви для залучення фінансів для свого розвитку. Тому провідні університети країни мають більше можливостей для реалізації автономії, тоді як менші регіональні заклади стикаються із браком ресурсів.

У країнах із освітніми системами із домінуючою горизонтальною організаційною культурою (США, Великобританія, ЄС) академічна свобода визначається як можливість університетів, викладачів і дослідників вільно обирати напрями досліджень і методи викладання без втручання держави чи інших структур. Вона розглядається як фундаментальний принцип демократії та прогресу. В Україні академічна свобода також є пріоритетом і закріплена законодавчо. Закон України «Про вищу освіту» гарантує університетам автономію у визначенні навчальних програм, виборі керівництва та здійсненні досліджень [148].

Поняття «академічна свобода» в Китаї має своєрідне трактування, яке враховує специфіку національної освітньої системи. Воно охоплює право університетів на самостійне управління навчальними планами, проведення наукових досліджень та розподіл фінансових ресурсів. Завдяки академічній автономії китайські університети мають можливість укладати угоди про співпрацю з іноземними партнерами, організовувати програми обміну студентів і викладачів, а також зосереджуватися на стратегічно важливих напрямках підготовки фахівців [200].

Рівень академічної автономії університетів тісно пов'язаний із «магістральністю» спеціальності чи академічного напрямку. Чим більшу рентабельність демонструє факультет (тобто чим більше фінансів генерують його розробки), тим ширший рівень академічної свободи має цей підрозділ. І чим більшу рентабельність (за рахунок інновацій та грантів) демонструє університет, тим більшу автономність він має. Наприклад, Університет Цинхуа [Додаток А; 37] має право самостійно визначати зміст курсів у таких галузях, як штучний інтелект і квантові технології, оскільки саме ці напрями в цьому

закладі освіти мають стратегічно важливе значення і підтримуються на національному рівні.

Університети в Китаї зазвичай мають кілька магістральних напрямів підготовки, які отримують пріоритетне фінансування в рамках університетського бюджету. Ці напрями залучають державні та недержавні гранти, а також забезпечують університет додатковими фінансовими ресурсами. Наприклад, це відбувається через проведення експертиз, виконання розробок на замовлення або участь інноваційних центрів університетів у розподілі роялті, якщо розробка університету патентується і виходить у масове виробництво (докладніше див. Підрозділі 2.1 цієї роботи). Так, Університет Фудань [Додаток А; 43] створив декілька інноваційних центрів, що фінансуються за рахунок партнерських програм із провідними корпораціями. Таким чином, академічна свобода в університетах КНР залишається багатовимірним явищем, яке залежить як від внутрішніх можливостей конкретного закладу освіти, так і від зовнішніх факторів, зокрема фінансування та державної політики.

Однією з головних проблем у Китаї у цій царині є необхідність балансування між академічною свободою та державним контролем. Держава зберігає вагомий вплив через систему фінансування, визначення стратегічних напрямків та ідеологічний контроль [164]. З одного боку, автономія сприяє інноваціям і розвитку, а з іншого – держава прагне забезпечити ідеологічну стабільність та наслідування і впровадження національних пріоритетів. Університети повинні дотримуватися принципів соціалістичних цінностей, що обмежує свободу викладання суспільно-політичних дисциплін. Китайські дослідники зобов'язані дотримуватися правил публікації, які іноді виключають результати, що можуть бути суперечливими для державної політики [167].

Сучасні університети Китаю перебувають у стані активної трансформації, прагнучи відповідати викликам глобалізації, впроваджуючи інноваційні технології та посилюючи академічну автономію. Стратегії розвитку китайських закладів вищої освіти спрямовані на перетворення КНР на освітній хаб

світового значення, інтеграцію національних цінностей із глобальними стандартами та розширення співпраці з бізнесом [206]. Ці пріоритети дають змогу університетам формувати конкурентоспроможну організаційну культуру, яка відповідає сучасним викликам та сприяє розвитку суспільства.

Однак реалізація таких стратегій стикається з низкою викликів. Серед них – досягнення балансу між централізованим управлінням, яке забезпечує чіткість і стабільність, та гнучкістю, необхідною для впровадження інноваційних підходів. Також ключовим завданням є підготовка кадрів для цифрового світу та подолання суперечностей між багатовіковими традиціями й новими вимогами глобалізації.

Організаційна культура китайських університетів стала одним із головних інструментів, який допомагає адаптуватися до цих викликів. У сучасних умовах університети прагнуть поєднати традиційні цінності, які відображають культурну спадщину Китаю, з новітніми підходами, орієнтованими на інновації, інтернаціоналізацію та соціальну відповідальність.

3.3. Перспективи вдосконалення організаційної культури ЗВО Китаю та України: взаємообмін досвідом

Сучасний Китай та Україна, попри різні історичні, соціальні й політичні контексти, мають спільний інтерес у вдосконаленні організаційної культури закладів вищої освіти. Взаємообмін досвідом в щодо формування, розвитку та вдосконалення організаційної культури університетів між цими країнами є не лише можливим, але й надзвичайно доцільним, оскільки це сприятиме впровадженню найкращих практик і допоможе вирішити актуальні виклики у сфері вищої освіти. У Підрозділах 3.1 та 3.2 були окреслені ключові виклики, з якими стикаються ЗВО в обох країнах у контексті розвитку та реформування організаційної культури. Ці аспекти враховують як сучасні вимоги освітнього

процесу, так і суспільні потреби, а також стратегічні напрями розвитку освіти в цілому, які закладаються до державних стратегій керівництвом країн. Рис. 3.3 демонструє, які виклики є унікальними для Китаю та України, а також які з них є спільними, потребуючи комплексного підходу для пошуку оптимальних рішень.

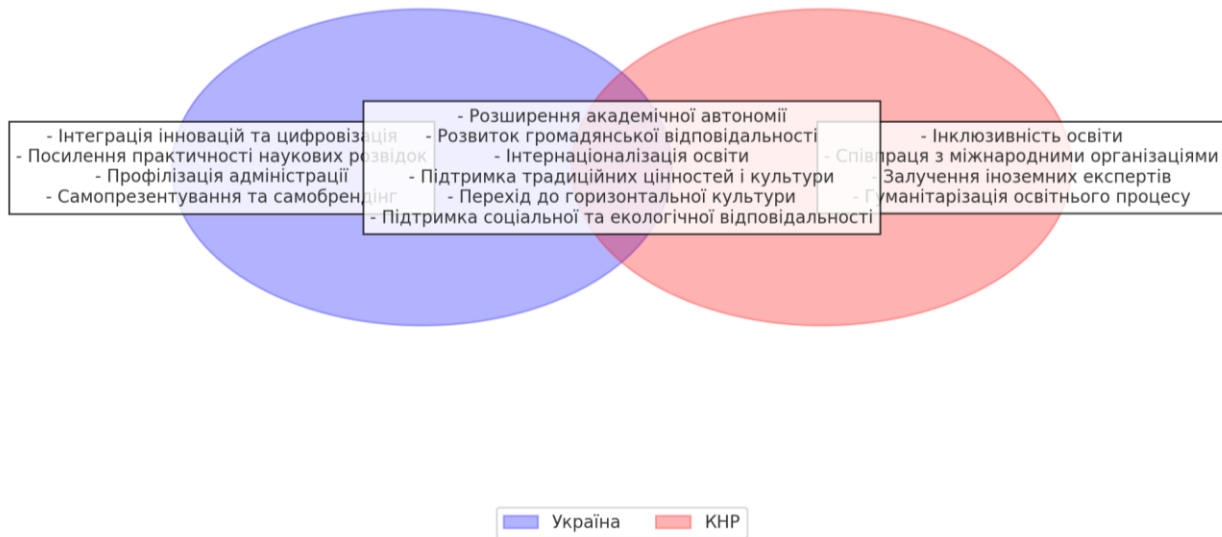


Рис. 3.3. Виклики організаційної культури ЗВО України та КНР

Взаємообмін досвідом між Україною та КНР у галузі організаційної культури університетів є важливим і перспективним напрямом співпраці. Такий обмін сприяє адаптації найкращих практик обох країн до сучасних викликів у сфері освіти. Україна та Китай стикаються зі схожими завданнями, але спільною метою для обох країн є створення гармонійного освітнього середовища, яке вдало поєднує традиційні цінності з сучасними підходами. Розгляд спільних аспектів у реформуванні організаційної культури ЗВО дозволяє визначити напрями, які можуть бути корисними для модернізації освітніх систем в обох країнах. Така взаємодія сприятиме поглибленню співпраці та підвищенню ефективності освітніх систем обох країн.

Підтримка соціальної та громадянської відповідальності. Університети, як освітні та наукові інституції, не тільки навчають студентів професійним навичкам, але й формують у них громадянську свідомість, відповідальність за

суспільство та навколишнє середовище. Підтримка соціальної та громадянської відповідальності є важливим аспектом організаційної культури закладів вищої освіти, і це питання набуває особливої ваги у контексті співпраці між Україною та Китаєм. Китай вже багато років активно розвиває концепцію соціальної відповідальності, орієнтуючись на принципи соціалізму з китайською специфікою, що включає в себе виховання студентів не лише як фахівців, але й як відповідальних громадян. Університети КНР активно впроваджують програми, які пов'язують навчання з соціальними проектами та підтримкою місцевих громад. Технічний університет міста Ханчжоу [Додаток А; 17] реалізує програму «Соціальна відповідальність через технології», яка спрямована на підтримку місцевих громад через інноваційні рішення в таких сферах, як екологія та стійкий розвиток. Студенти університету займаються розробкою екологічно чистих технологій та інфраструктури для віддалених регіонів Китаю. Це допомагає не лише реалізувати ідеї сталого розвитку, а й сприяє активному залученню студентів до вирішення соціальних проблем.

В Україні соціальна відповідальність також набуває великого значення, особливо в умовах сучасних політичних та соціальних викликів. Після початку повномасштабної війни з Росією, університети стали важливими центрами моральної підтримки та надання освіти для переселенців, а також для людей, постраждалих від війни. Сьогодні університети України реалізують низку ініціатив, спрямованих на підтримку постраждалих від війни, таких як освітні програми для внутрішньо переміщених осіб. Також університети активно працюють з неурядовими організаціями, допомагаючи у зборі гуманітарної допомоги та підтримці соціально незахищених груп [61; 62; 66; 67; 71; 72; 73].

Обидві країни мають значний досвід у підтримці соціальної відповідальності в рамках університетів. Важливим елементом цього процесу є обмін досвідом між університетами України та Китаю. Для України, досвід Китаю щодо організації соціальних програм у межах університетів може стати корисним у контексті розвитку соціальних інновацій та активізації студентської діяльності у сфері громадянської відповідальності. В свою чергу, Україна може

поділитися досвідом роботи з постконфліктними ситуаціями та розвитку освіти для внутрішніх мігрантів, що є вкрай актуальним для Китаю через практику трудового мігранства всередині країни. Програми обміну студентами та науковими працівниками між університетами України та Китаю можуть сприяти розвитку нових підходів до соціальної відповідальності в освіті. Наприклад, при обміні досвідом щодо інклюзивного навчання та створення університетських проектів, які допомагають студентам долати соціальні бар'єри.

Підтримка традиційних цінностей у закладах вищої освіти є важливим компонентом формування організаційної культури університетів, оскільки вона сприяє збереженню культурної спадщини, підтримці національної ідентичності та гармонізації суспільного розвитку. Україна демонструє унікальний підхід до інтеграції національних традицій у дизайн та організацію освітнього середовища закладів вищої освіти. Наприклад, вітражі у Харківському національному педагогічному університеті імені Г.С. Сковороди відображають історію української педагогіки, підкреслюючи зв'язок сучасної освіти з культурними традиціями. Архітектурні стилі Чернівецького національного університету та Київського національного університету, які використовують елементи українського бароко, створюють унікальну атмосферу, що сприяє підтримці національної ідентичності. Окрім цього, у багатьох університетах активно святкується День вишиванки, що супроводжується культурними заходами, майстер-класами та виставками, сприяючи формуванню почуття гордості за національну культуру. Подібні традиції ефективно інтегруються в освітній процес, формуючи у студентів відчуття приналежності до спільноти [61; 62; 66; 67; 71; 72; 73].

Китайські університети також приділяють значну увагу підтримці традиційних цінностей через проведення національних свят, що сприяє інтеграції студентів різних етносів, формуванню соціальної гармонії та збереженню культурного спадку. Кампуси китайських університетів часто оформлені у традиційному стилі з елементами пагод, садів і водних просторів,

що символізують гармонію з природою. Проте для КНР корисним може бути український досвід естетизації саме освітнього простору, наприклад, через використання архітектурних та декоративних елементів, що символізують національну історію та педагогічні традиції.

Україна, своєю чергою, може звернути увагу на китайський досвід розвитку національного туризму, орієнтованого на популяризацію місць, пов'язаних із визначними подіями історії (національна програми КНР «Червоний туризм» [Додаток В; 15]). Такі ініціативи можуть інтегруватися у виховну роботу університетів, сприяючи формуванню національної свідомості та гордості за культурну спадщину. Китай також має значний досвід у включенні ідеологічного компонента до навчальних програм. Для України доцільним було б посилення виховної роботи в університетах через впровадження подібних програм, орієнтованих на формування національної свідомості та поваги до сучасних національних цінностей.

Децентралізація управління та перехід до горизонтальної організаційної культури є актуальними викликами для університетів як в Україні, так і в КНР. Обидві країни мають значний потенціал для взаємообміну досвідом у цій сфері, оскільки їхні системи вищої освіти перебувають у процесі адаптації до сучасних вимог глобалізації, інновацій та інтернаціоналізації. В Україні децентралізація пов'язана з необхідністю зменшення залежності університетів від державного фінансування, розширення академічної автономії та посилення ролі студентського самоврядування [101]. У КНР цей процес розглядається як засіб підвищення конкурентоспроможності університетів, особливо у сфері наукових досліджень та інновацій. Для вирішення наявних проблем, Україна може запозичити у КНР досвід створення автономних інноваційних центрів, які можуть залучати зовнішнє фінансування та працювати незалежно від адміністративних структур університету. Це сприятиме розширенню можливостей для наукових досліджень і розвитку прикладних проектів, а також стати джерелом незалежного додаткового фінансування. Китай, своєю чергою,

може скористатися українським досвідом у залученні студентів до процесу управління, що підвищує їхню активність та відповідальність.

Інтернаціоналізація освіти є важливим напрямом розвитку закладів вищої освіти як в Україні, так і в КНР, адже вона сприяє не лише впровадженню іноземного досвіду, але й популяризації наукових досягнень власних країн на світовій арені. В умовах глобалізації освіти та зростаючої конкуренції на міжнародному освітньому ринку інтернаціоналізація стає невіддільним елементом організаційної культури університетів. Україна має багатий досвід співпраці з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО, ЄС та Світовий банк, які реалізують освітні ініціативи. Залучення міжнародних експертів для моніторингу стану організаційної культури університетів дозволяє українським ЗВО отримувати незалежну оцінку і рекомендації щодо покращення своєї діяльності. Прикладом ефективної співпраці України з міжнародними організаціями є участь у програмі Erasmus+, яка надає можливість студентам і викладачам отримувати досвід навчання та роботи за кордоном. Такий підхід сприяє формуванню міжкультурної компетентності, обміну знаннями та навичками, що є важливим для інтеграції в глобальне освітнє середовище. Для Китаю, який активно інтегрується у глобальний освітній простір, цей досвід може бути корисним для підвищення прозорості та об'єктивності управління освітніми процесами.

КНР, натомість, створила ефективну систему державних і місцевих грантів, яка підтримує навчання за кордоном, стажування і співпрацю в рамках міжнародних дослідницьких груп. Це дозволяє китайським студентам і викладачам не лише здобувати знання, але й налагоджувати довготривалі зв'язки з іноземними партнерами. Україна могла б запозичити цей досвід для стимулювання мобільності своїх освітян. Крім того, у Китаї запроваджено фінансові та соціальні мотивації для викладачів і дослідників, які мають рейтингові публікації у міжнародних журналах. Це стимулює їхню активну участь у глобальній науковій спільноті. Наприклад, Університет Цинхуа

[Додаток А; 37] реалізує програми, де викладачі отримують гранти за участь у міжнародних конференціях і дослідницьких проєктах.

Одним із перспективних напрямів для обох країн є створення спільних дослідницьких центрів та програм обміну студентами й викладачами. Наприклад, українські університети можуть співпрацювати з китайськими партнерами у рамках ініціативи «Один пояс – один шлях» [Додаток Б; 1], розробляючи спільні освітні програми, які поєднуюватимуть найкращі традиції обох систем освіти. Для обох країн важливо розвивати не лише мобільність, але й спільні академічні проєкти, спрямовані на вирішення глобальних проблем, таких як екологія, технологічні інновації чи міжкультурний діалог.

Соціальна та екологічна відповідальність є важливими складовими організаційної культури сучасних університетів. У контексті взаємодії між Україною та Китаєм у галузі вищої освіти ці аспекти відкривають нові можливості для обміну досвідом, спрямованого на вдосконалення освітніх практик, розвиток громадянської відповідальності студентів та впровадження екологічних ініціатив. Українські університети традиційно активно залучають студентів до соціальних ініціатив. Наприклад, у багатьох університетах створені волонтерські центри, які організують благодійні акції, підтримку соціально вразливих категорій населення, екологічні проєкти, такі як висадка дерев або прибирання територій. Такі ініціативи розвивають у студентів емпатію, навички співпраці та громадянську відповідальність [61; 62; 66; 67; 71; 72; 73].

Китайські університети, зважаючи на масштабність їхньої освітньої системи, акцентують увагу на державних програмах соціальної відповідальності. Наприклад, програма «Служіння селам» [Додаток Б; 11] залучає студентів до роботи в сільських районах, де вони можуть застосовувати свої знання на практиці, одночасно сприяючи розвитку місцевих громад. Такий підхід дозволяє не лише розвивати соціальну відповідальність, а й підтримувати розвиток сільських територій.

Екологічні ініціативи також стають важливим напрямом співпраці. Україна, з її багатими природними ресурсами, фокусується на збереженні довкілля через освітні програми та екологічне виховання. Наприклад, в Ужгородському національному університеті реалізуються проєкти щодо інтеграції екологічних тем у навчальні курси, а Київський національний університет імені Тараса Шевченка активно працює над створенням «зелених кампусів» [62]. У Китаї екологічна відповідальність університетів включає широкомасштабні програми енергозбереження, використання відновлюваних джерел енергії та просування концепції «зеленого університету» [Додаток Б; 25].

Для України корисним може бути досвід Китаю в реалізації національних екологічних проєктів у межах університетів, таких як створення «зелених зон» та інфраструктури для сортування відходів. Крім того, китайський підхід до масштабних соціальних ініціатив, наприклад, роботи студентів у сільських районах, може бути адаптований в Україні, особливо в контексті відновлення територій, постраждалих від війни. Натомість для Китаю цінним є український досвід локальних ініціатив, які спрямовані на інтеграцію студентів у громадське життя. Святкування Дня довкілля, акції зі збору коштів для благодійності або місцеві екологічні ініціативи можуть сприяти створенню унікальної соціально-орієнтованої культури в китайських університетах.

Взаємообмін досвідом між Україною та КНР у сфері організаційної культури університетів є перспективним напрямом співпраці, який дозволяє адаптувати найкращі практики обох країн до сучасних викликів освіти. Таблиця 3.2 нарисово відображає спільні виклики в організаційній культурі закладів вищої освіти України та Китаю та шляхи їх подолання через взаємозапозичення досвіду.

Таблиця 3.2

**Спільні виклики в організаційній культурі закладів вищої освіти
України та Китаю та шляхи їх подолання через взаємозапозичення досвіду**

Спільні виклики	Що може запозичити Китай з України	Що може запозичити Україна з Китаю
Розширення академічної автономії	Демократичний підхід до управління університетами, залучення студентів та викладачів до прийняття рішень	Поетапний перехід до автономії через створення систем державного моніторингу якості
Інтернаціоналізація освіти	Моделі співпраці з міжнародними та всесвітніми організаціями, залученні іноземних фахівців для моніторингу	Систему грошового та негрошового мотивування викладачів та дослідників
Розвиток громадянської відповідальності	Програми для внутрішньо переміщених осіб та трудових мігрантів, посилення соціальної функції університету як центру психологічної допомоги	Включення ідеологічного компоненту до навчальних програм, запровадження обов'язкових соціальних практик для здобувачів освіти
Підтримка традиційних цінностей і культури	Досвід естетизації освітнього простору, використання дизайну як інструменту для формування національної ідентичності	Включення ідеологічного компоненту до навчальних програм, масштабні програми внутрішнього туризму по місцях національної історичної та культурної спадщини
Перехід до горизонтальної організаційної культури	Включення студентського самоврядування до університетського управління	Запровадження системи автономних дослідницьких центрів в структурі університетів та входження їх до консультативних рад університету на правах зовнішніх стейкхолдерів
Підтримка соціальної та екологічної відповідальності	Досвід реалізації невеликих локальних соціальних ініціатив	Інтеграція сталого розвитку та концепції «зеленого університету» як стратегії для закладу освіти

Ми свідомо не акцентуємо увагу на використанні китайських моделей державного фінансування закладів вищої освіти як перспективного аспекту для імплементації в Україні. Це пов'язано з кількома ключовими причинами. По-перше, фінансування освітньої системи кожної країни відображає її унікальний історико-соціальний досвід та актуальні державні пріоритети. По-друге, економічні умови України та Китаю суттєво різняться, що ускладнює пряме перенесення підходів однієї країни до іншої. По-третє, існують значні відмінності в законодавчих механізмах фінансування освіти, які передбачають комплексну реформу для впровадження змін у цій сфері. Будь-які рекомендації щодо адаптації таких моделей повинні враховувати не лише економічні, але й юридичні та соціальні аспекти, що вимагає тривалого підготовчого процесу.

Проте, є низка складових та аспектів організаційної культури вищих навчальних закладів, які Україна може вдосконалити, спираючись на китайський досвід. Зокрема:

Імплементация китайского опыта интеграции инноваций та цифровизации освітнього та управлінського процесу в практику ЗВО. Китай, будучи одним із лідерів у галузі інновацій та цифровізації, демонструє вражаючі результати у впровадженні сучасних технологій в освіту та управління. Країна активно інтегрує технології штучного інтелекту, великих даних та хмарних платформ в освітній та управлінський процеси. Наприклад, у Пекінському університеті впроваджено комплексну цифрову екосистему, яка забезпечує безперервний моніторинг навчальних досягнень студентів, автоматизує адміністративні процеси та сприяє персоналізації навчання. Ще одним прикладом є програма «Smart Campus» [Додаток В; 29], що функціонує у багатьох провідних китайських ЗВО, дозволяючи інтегрувати електронні ресурси, цифрові платформи управління та аналітичні інструменти в єдину систему. Китайські університети активно залучають інноваційні методи викладання, такі як масові відкриті онлайн-курси (MOOCs), що підвищують доступність та якість освіти. Наприклад, платформа iCourse дозволяє студентам з усієї країни брати участь у

лекціях найкращих викладачів, об'єднуючи мільйони користувачів [140; 169; 203; 207].

Українські ЗВО можуть використати китайський досвід для вирішення таких ключових проблем, як низький рівень автоматизації управлінських процесів, обмежена цифровізація навчальних матеріалів і недостатня інтеграція сучасних технологій у викладання. Впровадження універсальних платформ управління університетами, подібних до китайських «Smart Campus» [Додаток В; 29], дозволить автоматизувати такі процеси, як ведення академічних записів, управління фінансами, моніторинг якості освіти тощо. Це зменшить адміністративне навантаження на персонал і дозволить сфокусуватися на стратегічних завданнях. Використання великих даних та штучного інтелекту дозволить створювати індивідуальні освітні траєкторії для студентів. Наприклад, аналітичні платформи можуть відстежувати успішність студентів, пропонуючи додаткові ресурси або навчальні програми для покращення їхніх результатів. Інтеграція національних платформ для онлайн-курсів дозволить розширити доступ до якісних освітніх ресурсів. Це особливо важливо для студентів із віддалених регіонів України та в умовах воєнного стану, коли фізичний доступ до провідних університетів обмежений.

В якості конкретних кроків для імплементації можна визначити пілотні проекти (впровадження цифрових платформ управління в кількох провідних університетах України (наприклад, Київському національному університеті, Харківському інженерно-економічному, Львівській політехніці) для тестування нових підходів, співпрацю з китайськими університетами (щодо обміну досвідом, участі у спільних конференціях і навчальних програмах, залучення китайських експертів для консультацій, отримання грантів), місцеві та грантові інвестиції у цифрову інфраструктуру закладів освіти з боку розробників програмного забезпечення. Інтеграція інновацій та цифровізації в освітній та управлінський процес українських університетів на основі китайського досвіду відкриває широкі можливості для підвищення організаційної культури ЗВО України. Успішна реалізація таких проектів потребує комплексного підходу,

але вже зараз зрозуміло, що цей шлях є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності українських університетів на глобальному рівні.

Імплементація китайського досвіду міграції наукових розвідок від академічності до практичності. Сучасний Китай успішно продемонстрував, як університети можуть ставати центрами інновацій, де наукові дослідження інтегруються в реальний сектор економіки. Китайські університети активно співпрацюють з промисловістю, урядовими структурами та приватним сектором, впроваджуючи результати наукових досліджень у виробництво та бізнес. Наприклад, Китайський університет науки і техніки [Додаток А; 25] створив незалежні дослідницькі центри, які займаються відбором найбільш перспективних наукових ідей з числа курсових та дипломних розробок студентів для їхнього подальшого доопрацювання та комерціалізації. В Шенічженському університеті транспорту [Додаток В; 49] діє «Науково-дослідний центр інновацій», орієнтований на виконання проєктів за замовленням підприємств. Результати студентських і викладацьких досліджень трансформуються у стартапи або ліцензуються зовнішнім замовникам.

В Україні проблема відриву науки від практики залишається однією з ключових. Багато досліджень мають суто академічний характер, а їхнє практичне застосування не розглядається. Перехід до моделі, де наукові результати інтегруються в реальний сектор, може стати важливим кроком для покращення організаційної культури українських університетів. Китайський досвід створення центрів для відбору перспективних наукових ідей може бути адаптований до українських реалій. Такі центри можуть функціонувати як окремі структури при університетах, займаючись аналізом студентських робіт, визначенням їхнього комерційного потенціалу та пошуком фінансування для їх реалізації. Виконання наукових проєктів за запитами зовнішніх замовників - бізнесу, промисловості або держави - сприятиме залученню додаткових коштів до університетів. Наприклад, дослідження у галузі ІТ, агротехнологій або енергозбереження можуть бути актуальними для підприємств, які потребують інноваційних рішень.

Конкретні кроки для вишів України можуть містити створення дослідницьких центрів (університети можуть започаткувати такі центри при своїх наукових підрозділах. Наприклад, Національний технічний університет «КПІ» може зосередитися на розробках у сфері енергетики, а Львівський національний університет імені Івана Франка – у сфері біотехнологій), підтримці стартапів на базі університетів (за прикладом китайських університетів, українські ЗВО можуть створювати інкубатори для підтримки студентських стартапів; співпраця з ІТ-компаніями може сприяти розвитку інноваційних програмного забезпечення, співпраці з бізнесом (підписання угод між університетами та підприємствами про науково-технічну співпрацю дозволить залучити зовнішніх замовників для реалізації проєктів, орієнтованих на практичний результат), впровадженні в освітні програми всіх профілів компонентів з інноваційної діяльності у вигляді курсів з інноваційного менеджменту та комерціалізації наукових досліджень.

В якості очікуваних результатів можна сподіватися на підвищення фінансової стабільності університетів через залучення коштів від замовників, що дозволить покращити матеріальну базу ЗВО та інвестувати у розвиток інфраструктури. Впровадження практичних результатів наукових досліджень університетів в реальний сектор виробництва підвищить престиж університетів та залучить нових партнерів. Імплементация китайського досвіду переходу від академічності до практичності в українських університетах – це не лише виклик, а й потужна можливість для розвитку організаційної культури університетської науки, орієнтованої на практичність, інновації та сталий розвиток.

Імплементация китайського досвіду профілізації адміністрації університетів щодо управління як окремого виду діяльності. Управління сучасними університетами стає дедалі складнішим завданням, що вимагає високого рівня професійної компетентності. У китайських університетах система управління базується на чіткому розмежуванні функцій. Адміністрація, яка відповідає за організаційні процеси, включає фахівців з управління, які

отримали відповідну освіту. Декани та керівники академічних підрозділів обов'язково проходять курси підвищення кваліфікації, що дозволяє їм ефективно виконувати управлінські завдання. Наприклад, у Пекінському університеті [Додаток А; 9] реалізується програма підготовки керівників, яка охоплює курси з лідерства, управління проектами, фінансового менеджменту та стратегічного планування, а Академії підготовки керівних кадрів Пудун [Додаток А; 1] та Яньань [Додаток А; 2] проводять роботу з перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників освіти, які рекомендуються на посади в органах управління освітою рівня міста та вище (1,5 - 2річні програми). Декани та керівники кафедр щороку проходять атестацію на відповідність сучасним управлінським стандартам. Завдяки цьому забезпечується ефективне управління, уникнення конфлікту інтересів і злагоджена робота університету.

В Україні, навпаки, адміністрація університетів часто формується з науково-педагогічних працівників, які не мають спеціалізованої освіти з управління. Це призводить до низки проблем. Викладачі, які одночасно виконують адміністративні функції, часто не мають часу на якісне викладання та наукову діяльність. Поєднання функцій керівника та науковця може створювати умови для непрозорого прийняття рішень. Брак знань з управління у членів адміністрації знижує ефективність організаційних процесів [28].

До переваг впровадження китайського досвіду в практику ВНЗ України можна віднести такі, як створення умов, за яких адміністративні посади обіймають фахівці з управління, що забезпечить професійне виконання управлінських завдань. Чітке розділення освітньої, наукової та управлінської діяльності зменшить навантаження на викладачів і дозволить їм зосередитися на своїх прямих обов'язках. Професійні управлінці здатні ефективніше координувати діяльність університету, забезпечувати прозорість процесів і залучати додаткові ресурси. В якості очікуваних результатів таких змін передбачимо покращення організаційної культури українських університетів (чітке розмежування обов'язків сприятиме підвищенню ефективності роботи всіх підрозділів університету), зменшення конфліктів інтересів (відокремлення

управлінських функцій від наукової діяльності сприятиме прозорості та об'єктивності рішень), підвищення конкурентоспроможності (університети з професійною адміністрацією матимуть більше можливостей для залучення міжнародного фінансування та партнерів), покращення якості освіти (зменшення адміністративного навантаження на викладачів дозволить їм більше часу приділяти студентам та науковій роботі). Імплементация китайського досвіду профілізації адміністрації університетів є перспективним напрямком для українських ЗВО, однак потребує інституційних змін та підтримки (лобіювання) цього аспекту з боку держави та внесення вимога про професійну управлінську освіту для кандидатів на адміністративні посади в закладах вищої освіти до переліку державних вимог.

Імплементация китайського досвіду самопрезентації, самореклами та брендінгу. У сучасному глобалізованому світі університети конкурують не лише за студентів, а й за гранти, партнерства та міжнародне визнання. Китайські університети активно інвестують у брендінг та просування своєї репутації. Наприклад, Пекінський університет [Додаток А; 9] і Університет Цінхуа [Додаток А; 37] мають спеціалізовані відділи з комунікацій, які працюють над створенням професійного іміджу закладів. Ці відділи займаються такими завданнями, як:

- постійна взаємодія з локальними та міжнародними ЗМІ через публікації, інтерв'ю та спеціальні репортажі. Наприклад, історії про успішних випускників або проривні дослідження університетів регулярно висвітлюються у провідних китайських та міжнародних медіа;
- створення контенту, орієнтованого на різні цільові аудиторії, від молоді до міжнародних партнерів. Наприклад, Шанхайський Університет веде активні сторінки на платформах WeChat, Instagram та LinkedIn, де публікує актуальні новини, освітні можливості та досягнення;
- для залучення іноземних студентів створюються інформаційні кампанії, включаючи багатомовні сайти, рекламні відео та участь у міжнародних

освітніх виставках (як власними силами, так і через спеціалізовані місцеві агенції)

Українські університети мають багатий потенціал, проте їхня самопрезентація на національному та міжнародному рівнях є недостатньою. Багато ЗВО стикаються з проблемами низької впізнаваності серед місцевих та іноземних студентів та партнерів. Брендінг університетів переважно відрізняється низькою, аматорською якістю, оскільки здійснюється силами викладачів або адміністрації, які не мають відповідної підготовки. Більшість ЗВО не мають системної присутності в соціальних мережах та онлайн-просторі [98].

Конкретні кроки для імплементації китайського досвіду в означеній сфері в практику університетів в Україні можуть включати в себе такі заходи, як створення відділів комунікацій - спеціалізованих команд з брендінгу та комунікацій (до їхнього складу можуть входити фахівці з PR, журналістики та маркетингу); проведення тренінгів для працівників університетів щодо ефективної комунікації, створення контенту та взаємодії з медіа; розробка стратегії бренду на основі власних унікальних цінностей та особливостей, чіткої визначеності цільової аудиторії (наприклад, якщо університет спеціалізується на ІТ, його брендінг повинен підкреслювати сучасність та інноваційність); ЗВО мають створювати регулярний, якісний та цікавий контент для соціальних мереж, орієнтований на студентів, випускників і партнерів; для залучення іноземних студентів університети повинні активно брати участь у міжнародних освітніх подіях, таких як QS World University Rankings та Education Fairs, мати розгалужену дієву систему представників з правом рекрутингу за кордоном. Очікуваними результатами в такому разі можуть бути збільшення кількості студентів з числа як українських, так і іноземних абітурієнтів, зростання довіри до ЗВО з боку партнерів і студентів, підвищення престижу університетів, формування єдиного бачення та спільних цінностей у здобувачів освіти та працівників університету.

Зведена Таблиця 3.3 відображає виклики сучасних українських ЗВО, можливості імплементації китайського досвіду для їх вирішення, практичні дії для реалізації цих підходів та очікувані покращення. Також в Таблиці містяться можливі виклики, які очікують українські університети в процесі імплементації того чи іншого аспекту аспекту китайського досвіду, що особливо важливо для попереднього аналізу доцільності імплементації.

Таблиця 3.3

**Виклики сучасних українських ЗВО та можливості імплементації
китайського досвіду для їх вирішення**

Виклики сучасного українського ЗВО	Китайський досвід, що може бути імплементовано	Практичні дії українського ЗВО	Очікувані покращення	Виклики щодо імплементації
Інтеграція інновацій та цифровізація	Використання цифрових платформ 'Smart Campus', автоматизація адміністративних і навчальних процесів	Впровадження цифрових платформ управління, навчання персоналу роботі з інноваційними технологіями	Зростання ефективності управління та навчального процесу, залучення іноземних студентів і партнерів	Недостатність фінансування, опір змінам з боку персоналу, відсутність технічної бази
Профілізація адміністративного персоналу щодо управлінської діяльності	Чітке розмежування функцій освіти, науки та управління; освіта з управлінського фаху для адміністрації, курси підвищення кваліфікації для деканів	Запуск освітніх програм з управління в освіті, обов'язкові курси для керівників підрозділів, регулярна атестація адміністрації	Професійне управління університетами, зниження конфлікту інтересів, покращення організаційної культури	Брак фахівців із управлінської освіти, консерватизм академічного середовища

Продовження таблиці 3.3

Виклики сучасного українського ЗВО	Китайський досвід, що може бути імплементовано	Практичні дії українського ЗВО	Очікувані покращення	Виклики щодо імплементції
Міграція наукових розвідок у бік практичності	Створення незалежних дослідницьких центрів для відбору перспективних студентських досліджень, виконання проєктів на замовлення бізнесу	Організація дослідницьких центрів, спрямованих на комерціалізацію наукових розробок, розвиток стартап-інкубаторів	Залучення додаткового фінансування, розвиток інновацій, інтеграція науки у реальний сектор економіки	Недостатня підтримка від бізнесу, брак інфраструктури для комерціалізації досліджень
Самопрезентація та брендінг	Залучення професійних PR-команд, створення відділів маркетингу, активна присутність університетів у медіа та інтернет-просторі	Створення відділів брендінгу та маркетингу, організація онлайн-курсів і вебінарів, участь у міжнародних виставках	Підвищення міжнародного рейтингу університетів, збільшення кількості іноземних студентів, залучення грантів	Недостатність фінансування для маркетингу, низький рівень цифрової грамотності персоналу

Однак не тільки китайський досвід може бути корисним для України щодо подолання певних викликів в галузі організаційної культури закладів вищої освіти. Певні аспекти українського досвіду можуть цілком органічно бути впровадженими в практику університетів КНР та сприяти їх модернізації, підвищити якість освіти та сприяти входженню КНР на світовий ринок освітніх послуг в якості потужного гравця.

Імплементация українського досвіду інклюзивної освіти. Інклюзивна освіта є одним із найважливіших трендів сучасної освітньої системи, що спрямована на забезпечення рівного доступу до навчання для всіх студентів, незалежно від їхніх фізичних, соціальних чи когнітивних особливостей. В Україні інклюзивна освіта активно розвивається на всіх рівнях, включаючи вищу освіту. Завдяки законодавчим ініціативам та програмам, орієнтованим на доступність освіти, українські університети впроваджують інклюзивні технології, створюють спеціальні служби підтримки та розробляють адаптовані освітні програми. Наприклад, у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка діє Центр підтримки студентів з інвалідністю, який надає послуги перекладачів жестової мови, психологічну допомогу та адаптацію навчальних матеріалів для студентів з особливими потребами [62]. У Національному університеті «Львівська Політехніка» активно працює служба супроводу студентів із порушенням зору, що забезпечує доступ до аудіокниг та матеріалів зі шрифтом Брайля [67].

У Китаї питання інклюзії в університетах лише починає розглядатися на системному рівні. Більшість китайських ЗВО ще не мають чітких програм підтримки студентів із особливими освітніми потребами. Хоча в країні реалізуються національні стратегії щодо покращення доступу до освіти для осіб з інвалідністю, ці ініціативи часто обмежуються загальноосвітнім рівнем і недостатньо поширені на вищу освіту. У багатьох китайських університетах відсутні доступні аудиторії, спеціальні навчальні матеріали чи технічні засоби для студентів із фізичними чи когнітивними обмеженнями, викладачі та адміністрація часто не мають спеціалізованих знань чи підготовки для роботи з такими студентами [141]. Але найбільшою проблемою є суспільне сприйняття, оскільки у китайській культурі питання інвалідності залишається делікатною темою, що потребує ширшого розуміння та відкритості [206].

Китайські університети можуть запозичити українську ідею створення центрів підтримки, які надаватимуть широкий спектр послуг: від адаптації навчальних матеріалів до організації психологічної допомоги. Також,

українські університети мають успішний досвід створення адаптованих навчальних програм, які можуть бути інтегровані в китайську освітню систему. Використання досвіду українських ЗВО у створенні безбар'єрного простору (наприклад, пандуси, ліфти, аудиторії з доступом для студентів із порушеннями слуху чи зору) є також перспективним. На повагу та увагу заслуговує ініціативи першої леді України Олени Зеленської «Без бар'єрів», спрямованої на створення рівних можливостей для всіх українців, що також позитивно сприяє реалізації інклюзивності навчання в українських вишах [70]. Організація курсів і тренінгів для викладачів китайських університетів, які допоможуть їм адаптувати навчальні методики до потреб студентів із різними формами інвалідності, мають набути масового характеру, а використання університетами платформ для дистанційного навчання є важливим аспектом підтримки студентів із мобільними чи сенсорними обмеженнями.

Після запровадження означених системних змін китайська система вищої освіти може очікувати на такі позитивні зрушення, як зростання доступності освіти (впровадження інклюзивної освіти зробить китайські університети доступнішими для широкого кола студентів, включаючи тих, хто раніше не мав можливості здобути вищу освіту), покращення репутації китайських університетів (інклюзивність є важливим елементом міжнародного іміджу університетів, що сприяє їхній інтеграції у світову освітню спільноту), підвищення організаційної культури китайських ЗВО (зростання рівня толерантності та соціальної відповідальності в університетах сприятиме формуванню позитивного середовища для навчання та роботи). Інклюзивна освіта в університетах сприятиме загальному розвитку суспільства, роблячи його більш відкритим і згуртованим, що іде в руслі стратегічного розвитку системи вищої освіти в КНР, проголошеною керівництвом держави.

Імплементация українського досвіду співпраці з міжнародними та всесвітніми організаціями. У сучасному світі співпраця університетів з міжнародними організаціями є важливим елементом розвитку освіти, науки та організаційної культури. Сьогодні китайські університети мають потужну базу

для міжнародної співпраці, але здебільшого зосереджуються лише на внутрішньому розвитку та регіональній взаємодії. Україна має значний досвід інтеграції у світовий освітній простір через співпрацю з такими організаціями, як Erasmus+, DAAD, ЮНЕСКО, Європейська комісія тощо. Українські університети вже тривалий час співпрацюють із міжнародними організаціями, що дозволяє залучати фінансування, підвищувати академічну мобільність та впроваджувати інноваційні програми, а також презентувати результати власних наукових розвідок та інноваційних наробок на світовій арені, що є особливо цікавим та необхідним для Китаю, який позиціонує себе як інноваційну країну.

Практичні дії китайських університетів для імплементації українського досвіду в цій галузі визначаються наступним чином:

- збільшення активності щодо презентування себе як кандидатів для участі у міжнародних програмах. Китайським університетам варто брати участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe та інших ініціативах, що надають можливість спільних проєктів з університетами світу;
- розвиток професійних відділів міжнародної співпраці. Як і в багатьох українських університетах, у китайських ЗВО існують спеціалізовані відділи, які займаються пошуком міжнародних партнерів, підготовкою заявок на гранти та координацією міжнародних проєктів. Але здебільшого там працюють люди, які не є професіоналами у галузі міжнародного маркетингу, володіють обмеженою кількістю іноземних мов (тільки англійською) та мають слабе уявлення про діловодство та документообіг в інших країнах;
- розробка спільних програм навчання: Китайські університети можуть запозичити досвід українських ЗВО у створенні програм подвійних дипломів, що дозволить студентам отримувати освіту одночасно в Китаї та за кордоном.

Український досвід співпраці з міжнародними організаціями є потужним ресурсом для покращення організаційної культури та розвитку університетів у Китаї. Завдяки активному залученню до міжнародних програм китайські ЗВО зможуть підвищити свою репутацію, залучити іноземних студентів і

викладачів, а також інтегруватися у глобальний освітній простір. І хоча цей шлях має свої виклики, переваги від такої співпраці безсумнівно переважають.

Ще одним перспективним для вивчення та подальшої імплементації аспектом українського досвіду, який безпосередньо пов'язаний із співпрацею з іноземними організаціями, є залучення іноземних експертів для моніторингу, аудиту та реформ в освіті в практику китайських університетів. Залучення іноземних експертів для моніторингу, аудиту та реформ в освіті стало одним із ключових чинників підвищення якості освітніх систем у багатьох країнах. Україна активно залучає міжнародних фахівців для реформування освіти на різних рівнях. Це включає участь експертів у розробці освітніх стандартів, моніторингу якості освіти, проведенні незалежних аудитів та організації навчання для українських педагогів і адміністраторів. Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО) співпрацює з міжнародними експертами для вдосконалення тестування, зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) та освітніх реформ. Наприклад, представники ЮНЕСКО та Світового банку брали участь у розробці нових стандартів і моніторингу їхньої реалізації [86; 97]. У процесі реформування вищої освіти Україна також залучала фахівців з ЄС через програми Erasmus+, Horizon Europe та експертів Європейської асоціації забезпечення якості у вищій освіті (ENQA). Наприклад, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) тісно співпрацює з міжнародними експертами для акредитації програм і покращення стандартів якості. Іноземні фахівці організовують тренінги для українських викладачів і адміністраторів, що допомагає їм оволодіти сучасними методами управління та викладання [2; 3; 58]. Програми, організовані Британською радою, спрямовані на впровадження нових підходів до навчання англійської мови. Зазначені аспекти є вкрай важливими для китайських університетів, які швидко розвиваються і прагнуть стати глобальними лідерами.

Китайські університети вже демонструють високу якість освіти та наукових досліджень, але для подальшого розвитку їм необхідно інтегрувати найкращі практики управління та забезпечення якості, адаптуючись до

глобальних стандартів. Залучення іноземних експертів у цей процес може сприяти таким важливим аспектам в розвитку китайських ЗВО, як незалежний аудит і моніторинг та впровадження міжнародних стандартів. Залучення експертів для аналізу поточних практик і внесення рекомендацій допоможе оцінити сильні та слабкі сторони сучасної китайської системи, а інтеграція глобальних стандартів якості освіти підвищить конкурентоспроможність китайських університетів. Навчання викладачів і адміністрації новітнім методикам і технологіям сприятиме формуванню професійного середовища.

Для практичної імплементації українського досвіду в цій галузі китайські університети можуть співпрацювати з такими організаціями, як ЮНЕСКО, Світовий банк, ENQA чи OECD, для залучення експертів у сфері аудиту та моніторингу. Використовуючи український досвід, китайські ЗВО можуть запроваджувати спільні навчальні програми з європейськими чи американськими університетами для обміну досвідом. Також, на основі української практики китайські університети можуть запрошувати іноземних експертів для проведення тренінгів, спрямованих на покращення управлінських і викладацьких компетенцій. Доречної також виглядає перспектива розробки незалежних органів моніторингу на основі моделі НАЗЯВО в Україні, які забезпечуватимуть якість освіти та проводитимуть аудит освітніх програм.

Імплементація українського досвіду гуманістичної освіти в практику китайських університетів. Гуманістична освіта, спрямована на всебічний розвиток особистості, є фундаментом суспільного прогресу, що формує критично мислячих, етично відповідальних і соціально активних громадян. Україна має багатий досвід у впровадженні принципів гуманістичної освіти, що відображається у програмах підготовки студентів, орієнтованих на цінності, культуру та міжособистісні стосунки. Українські університети активно впроваджують курси з етики, філософії, культурології та права, які сприяють формуванню моральних і соціальних цінностей у студентів [29]. Наприклад, у Київському авіаційному університету курси з етичного лідерства є обов'язковими для студентів усіх спеціальностей. У багатьох українських ЗВО

створені художні студії, театральні гуртки, літературні клуби, що сприяє розвитку естетичного смаку та творчого мислення у студентів. Інклюзивне середовище українських університетів сприяє рівності, повазі до різноманітності та прийняттю.

Китайські університети історично зосереджені на підготовці фахівців у сфері точних наук, технологій та бізнесу, приділяючи менше уваги розвитку гуманітарних і соціальних аспектів освіти. Інтеграція українського досвіду гуманістичної освіти може сприяти гармонізації розвитку особистості студентів, що стане основою для формування більш інклюзивної та толерантної організаційної культури.

Таблиця 3.4 містить узагальнену інформацію щодо викликів сучасних китайських університетів, можливості впровадження певних аспектів українського досвіду для їх вирішення, практичні дії для реалізації цих підходів, очікувані покращення та можливі виклики для системи вищої освіти та конкретних китайських університетів на цьому шляху.

Таблиця 3.4

Виклики сучасних китайських ЗВО та можливості імплементації українського досвіду для їх вирішення

Виклики сучасного китайського ЗВО	Український досвід, що може бути імплементовано	Практичні дії китайського ЗВО	Очікувані покращення	Виклики щодо імплементації
Інклюзивність	Створення інклюзивних освітніх середовищ, підтримка студентів із різними потребами, адаптовані навчальні матеріали	Розробка програм адаптації для студентів із особливими потребами, створення інфраструктури для інклюзії	Зростання доступності освіти, розвиток інклюзивної організаційної культури	Фінансові обмеження, необхідність підготовки персоналу для роботи з інклюзією, соціальна робота щодо популяризації ідей інклюзії

Продовження таблиці 3.4

Виклики сучасного китайського ЗВО	Український досвід, що може бути імплементовано	Практичні дії китайського ЗВО	Очікувані покращення	Виклики щодо імплементации
Співпраця з міжнародними та всесвітніми організаціями	Участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, співпраця з ENQA, ЮНЕСКО, Європейською комісією	Створення спеціальних відділів для координації міжнародної співпраці, організація спільних програм і обмінів	Підвищення міжнародної репутації, розширення міжнародних партнерств	Бюрократичні перепони, мовні та культурні бар'єри
Залучення іноземних експертів для моніторингу, аудиту та реформ в освіті	Залучення іноземних експертів для оцінювання якості освіти, проведення та аудитів та розробки рекомендацій	Запрошення міжнародних експертів для проведення семінарів, тренінгів та оцінювання стандартів освіти	Покращення якості освіти, впровадження інноваційних стандартів	Складність адаптації міжнародних стандартів до національних умов, фінансові витрати
Гуманістичність освіти	Інтеграція курсів з етики, соціальної відповідальності та філософії, підтримка творчих і соціальних ініціатив студентів	Впровадження курсів гуманітарних дисциплін, розвиток творчих програм, підтримка соціальних і волонтерських проєктів з ініціативи студентів	Формування гармонійної особистості студентів, підвищення соціальної відповідальності	Опір змінам, брак спеціалістів із гуманітарної освіти

Імплементация українського досвіду в китайських університетах, а також використання китайських практик для вирішення специфічних викликів українських ЗВО, разом із розробкою спільних підходів до подолання схожих проблем в організаційній культурі освітніх закладів Китаю та України, може

стати ефективним інструментом для розвитку як університетів, так і освітніх систем загалом. Хоча реалізація таких змін вимагає часу, ресурсів, попередньої експертної оцінки щодо їх доцільності, а також, у деяких випадках, інституційних і законодавчих змін чи роботи із суспільством, очікувані перспективні результати виправдають ці зусилля. Це сприятиме сталому розвитку освіти та суспільства в Україні та Китаї.

Висновки до Розділу 3

Організаційна культура закладів вищої освіти у XXI столітті переживає суттєві зміни під впливом глобалізації, цифровізації, інтернаціоналізації та викликів сучасного суспільства. Україна та Китай, хоч і мають різний історичний і соціально-економічний контекст, стикаються з подібними завданнями щодо реформування організаційної культури університетів. Досвід обох країн може бути цінним для створення стратегій трансформації, орієнтованих на інноваційність, міжнародну співпрацю та збереження національної ідентичності.

Китай досяг значних успіхів у модернізації університетської системи завдяки державній підтримці та стратегічному плануванню. Державні ініціативи дозволили КНР створити університети світового рівня, інтегруючи передові технології та міжнародний досвід. Країна активно розвиває технопарки та науково-дослідницькі центри, пов'язані з університетами. Також, КНР успішно просуває свої університети на міжнародній арені через створення Інститутів Конфуція та залучення іноземних студентів. Україна може перейняти досвід централізованої підтримки урядом для фінансування ключових університетів, особливо в галузях науки, технологій і медицини, що сприятиме посиленню їх конкурентоспроможності. Також, українським ЗВО доцільно більш детально вивчити китайську практику створення інноваційних

хавів, які б сприяли співпраці університетів, бізнесу та держави. Більш активна самопрезентація та пропонування своїх програм для іноземних студентів, зокрема з країн Азії, сприятиме скорішій інтеграції українських вишів до глобального освітнього простору.

Українська система вищої освіти має багатовікові традиції, які зберігають академічну автономію та індивідуалізований підхід до навчання. Китай може запозичити такі аспекти, як академічна свобода та демократизація, індивідуальний підхід до студентів та інклюзивна спрямованість освітнього процесу. В Україні активно впроваджуються демократичні принципи управління в університетах, зокрема студентське самоврядування. КНР, з її ієрархічною системою, може взяти на озброєння елементи демократизації для створення більш відкритого академічного середовища, що сприятиме інноваціям. Виші України мають успішний досвід впровадження інклюзивного освітнього середовища. Китай може перейняти цей підхід для посилення уваги до студентів із різними освітніми потребами, зокрема у контексті глобальної академічної мобільності.

Взаємний обмін досвідом дозволяє країнам покращувати якість освіти, інтегрувати інновації та зберігати національну ідентичність. Поєднання централізованої підтримки та демократичних принципів управління, інтернаціоналізації та збереження традицій створює сприятливі умови для розвитку університетів у глобальному освітньому просторі.

Основні положення Розділу 3 викладено в таких публікаціях здобувача:

1. Дзін Лань Конкурентоспроможність університетів Китайської Народної Республіки. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2022. Вип. 53. С. 17-25. DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2022.53.02>
2. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань Сучасні тенденції ефективності розвитку організаційної культури (на прикладі університетів провінції Сичуань, КНР). *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2023. Вип. 15 (29). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-15\(29\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0255-15(29)-07)

3. Дзін Лань Інформаційна компетентність в технологічному аспекті організаційної культури: досвід Пекінського університету. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 44(1). С. 11–14. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/44/1.2>
4. Кравченко Г. Ю., Дзінь Лан Організаційна культура як складник розвитку конкурентоспроможності закладу вищої освіти (з досвіду університетів провінції Сичуань, КНР). *Імідж сучасного педагога*. 2023. Вип.2 (209). С. 42-48. 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)
5. Lang, J. A model of organizational culture of higher education institutions on the example of universities of the Sichuan province of the people's republic of China. *Scientific Journal of Polonia University*. 2023. 56(1). Pp. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.23856/5611>
6. Jin Lang Models of organizational culture in Higher educational institutions of China. The 22nd International scientific and practical conference “Actual problems in education and introduction of new technologies” (June 04–07, 2024) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2024. Pp. 225–227. <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/06/ACTUAL-PROBLEMS-IN-EDUCATION-AND-INTRODUCTION-OF-NEW-TECHNOLOGIES.pdf>
7. Jin Lang Organiztional culture as a strategic element in higher education institutions in the PR China. Сходознавство. Актуальність та перспективи. Матеріали доповідей V Міжнародної науково-методичної конференції (Харків, 29 березня 2024 р.). Х.: ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2024. Ч.1. С. 125–127. <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6b7ab63-f94d-4ef6-b2b6-3ee30b45d313/content>

Список використаних джерел: [1, 2, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 20, 23, 25, 28, 29, 32, 37, 41, 43, 49, 56, 58, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79, 82, 83, 85, 86, 97, 98, 99, 101, 116, 119, 125, 126, 133, 136, 140, 141, 145, 148, 151, 156, 164, 166, 167, 168, 169, 171, 173, 174, 175, 178, 180, 182, 183, 186, 188, 192, 200, 201, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209].

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів порівняльно-педагогічного пошуку, аналізу джерельної бази надав підстави зробити такі висновки:

1. *У відповідь на перше завдання дослідження* було встановлено, що в сучасній китайській педагогічній науці поняття «організаційна культура» трактується як система цінностей, норм, звичаїв, моделей поведінки та переконань, яка забезпечує ефективне функціонування організації. Її роль особливо значуща у закладах вищої освіти, де організаційна культура ґрунтується на національних традиціях, соціалістичних цінностях і принципах інтернаціоналізації освіти. У контексті китайської системи освіти організаційна культура університету охоплює взаємодію між студентами, викладачами та адміністрацією, сприяючи науковому, культурному та соціальному розвитку. Суб'єктами організаційної культури виступають усі учасники освітнього процесу, включаючи адміністрацію, викладачів, студентів, а також зовнішніх стейкхолдерів. Аналіз рівнів і складових організаційної культури закладів вищої освіти, представлений в українській, європейській та китайській науковій літературі, свідчить про їхню подібність. Водночас китайська теорія робить особливий акцент на національних цінностях і ролі державного контролю, що є її характерною рисою.

2. *У відповідь на друге завдання дослідження* було визначено, що методологічні підходи до вивчення організаційної культури у сучасній педагогіці ґрунтуються на міждисциплінарному аналізі, що охоплює соціологічні, психологічні, культурологічні та управлінські аспекти. Основними підходами є системний підхід (вивчення організаційної культури як інтегрованої системи цінностей, норм і моделей поведінки), аксіологічний підхід (аналіз ціннісних орієнтацій), комунікаційний підхід (дослідження механізмів передачі та впровадження культурних норм), а також порівняльно-педагогічний підхід, що дозволяє вивчати вплив різних культур на

організаційну культуру закладів вищої освіти. Серед основних тенденцій розвитку організаційної культури в ЗВО можна виокремити інтеграцію інноваційних технологій, глобалізацію освітнього процесу, акцент на інтернаціоналізацію та розвиток стійкості. В КНР особлива увага приділяється гармонійному поєднанню соціалістичних цінностей із сучасними управлінськими практиками, впровадженню міжнародних стандартів та розвитку полікультурної компетентності, що відображає прагнення до створення університетів, здатних адаптуватися до глобальних освітніх викликів.

3. У відповідь на третє завдання дослідження було зазначено, що сучасна система вищої освіти КНР вирізняється багаторівневою організаційною структурою, яка інтегрує традиційні китайські цінності, соціалістичні принципи та сучасні освітні підходи. Організаційна культура університетів КНР формується під впливом численних суб'єктів, серед яких держава, зовнішні стейкхолдери, недержавні організації (НДО), незалежні дослідницькі структури, бізнес, а також студенти й викладачі. Держава виступає центральним регулятором, визначаючи стратегічні напрями розвитку освіти через законодавство, національні плани та ініціативи, такі як «Проект 985» і «Подвійна першість». Зовнішні стейкхолдери, зокрема великі корпорації та місцеві органи влади, активно сприяють формуванню організаційної культури шляхом фінансування інноваційних проєктів, участі в освітніх консорціумах і підтримки наукових досліджень. Особливу роль в організаційній культурі університетів відіграють незалежні дослідницькі центри та лабораторії, інтегровані в структуру закладів, але з автономним фінансуванням та стратегічною свободою. Ці структури виконують функцію економічних і наукових драйверів, адаптуючи результати досліджень до потреб ринку. Вони забезпечують університети додатковими ресурсами та сприяють їхньому позиціонуванню на міжнародному рівні.

4. У відповідь на четверте завдання дослідження було встановлено, що національні традиції, зокрема конфуціанські цінності, залишаються

фундаментом організаційної культури китайських університетів. Принципи гармонії, поваги до викладачів, колективізму та етики є ключовими елементами освітнього середовища. Урочисті події, такі як церемонії вшанування викладачів, підкреслюють важливість академічних традицій і шанування освіти. Також національні свята, наприклад Свято весни, органічно інтегруються в університетське життя, сприяючи формуванню спільних цінностей серед студентів і викладачів. Державна політика відіграє вирішальну роль у визначенні стратегічних напрямів розвитку університетів. Законодавчі акти, як-от «Закон про освіту», а також національні програми, зокрема «Подвійна першість» і «Один пояс - один шлях», спрямовують діяльність університетів на впровадження інновацій, інтернаціоналізацію та збереження культурної спадщини. Ці ініціативи формують основу для інтеграції освітніх установ у глобальний простір, зберігаючи при цьому національну ідентичність. Поєднання національних традицій і державної політики сприяє створенню гармонійного освітнього середовища, яке інтегрує традиційні цінності з сучасними викликами. Такий підхід забезпечує стійкість і стабільність організаційної культури університетів, водночас стимулюючи інноваційність і адаптивність, необхідні для підтримання глобальної конкурентоспроможності.

5. У відповідь на п'яте завдання дослідження встановлено, що виклики розвитку організаційної культури університетів у КНР та Україні значною мірою пов'язані з інтеграцією національних традицій, сучасних освітніх практик, інтернаціоналізації та адаптації до глобальних стандартів. У КНР основним викликом є досягнення балансу між централізованим управлінням і потребою у гнучкості, а також поєднання культурної спадщини з інноваційними підходами до освітнього процесу. Водночас в Україні пріоритетним є подолання наслідків історичних трансформацій та врахування регіонального культурного розмаїття. Серед перспектив розвитку організаційної культури університетів обох країн виділяється створення гнучких моделей управління, що поєднують збереження традиційних цінностей із сучасними інноваціями. Крім того, ключовим напрямом є розвиток

міжнародного співробітництва, яке сприяє взаємообміну досвідом, інтеграції у світову освітню спільноту та запровадженню найкращих практик. Такий підхід дозволяє університетам ефективніше адаптуватися до глобальних викликів, зберігаючи культурну ідентичність та підтримуючи конкурентоспроможність.

Отримані теоретичні та практичні результати не охоплюють усіх аспектів досліджуваної проблематики. Подальших досліджень вимагає аналіз підходів до формування та розвитку організаційної культури приватних закладів вищої освіти в КНР та узгодження їхніх стратегій з державною політикою. Також актуальним є дослідження імплементації принципів академічної та університетської автономії як складової організаційної культури китайських ЗВО, а також питання «міжкультурного діалогу» між організаційними культурами китайських і зарубіжних університетів у контексті інтернаціоналізації освіти та програм обміну. Інші аспекти проблеми, нарисові окреслені в даному дослідженні, також залишаються відкритими для подальшого наукового аналізу та потребують більш детального та системного вивчення в ході подальших наукових розвідок.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова О. Організаційна культура державного службовця в умовах розбудови українського суспільства / О. Акімова. Вісник НАДУ. 2005. № 1. С. 147-152.
2. Аналіз державних стратегічних документів щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року. 2017. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/RIA_complete-report_ukr.pdf
3. Анненкова І. П. Моніторинг якості освіти у ВНЗ: кваліметричний підхід. Витоки педагогічної майстерності. Збірник наукових праць Полтавського національного університету імені В. Г. Короленка. Полтава, 2012. № 10. С. 9–15.
4. Антонюк Л. Л., Павленко А. Ф., Василькова Н. В. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні : монографія. Київ : Нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2014. 350 с.
5. Баранова В. Оцінка типів і параметрів організаційної культури позашкільних навчальних закладів працівниками різного віку і статі. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 2 (13). С. 7–15. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/orep/article/view/81>
6. Бєсєдіна Г.Є., Волошин Ю.Ю. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/34.pdf>
7. Бойченко М. Вплив інтернаціоналізації на розвиток інноваційних процесів в управлінні європейською вищою освітою. Порівняльно-педагогічні студії. 2011. № 2 (8). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ppstud/2011_2/files/71-77.pdf
8. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід як імператив управління сучасною освітою. Х. : Основа, 2006. 112 с.

9. Болгаріна В. Організаційна культура професійно-технічного навчального закладу як фактор його розвитку. *Professional Pedagogics*. 2014. № 8. С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.32835/2223-5752.2014.8.5-12>
10. Борисюк І. О., Дяченко Т. О., Дяченко О. О. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : монографія. Київ : Наукова думка, 2010. 616 с.
11. Ван Я. Менеджмент і реформування у сфері освіти в Китайській Народній Республіці. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. 57(3). 300-305. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-3-48>
12. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування». Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/356030187.pdf>
13. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник. Черкаси : ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
14. Гордієнко В. І. Організаційна культура професійно-освітнього середовища. *Наукові записки НаУКМА: педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2004. Т. 33. С. 55–60.
15. Гоу К., Полякова Г. Тенденції та проблеми розвитку цифрового освітнього середовища в університетах Китаю. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 22. Т. 2. С. 180–185. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/22/part_2/42.pdf
16. Гражевська Н. І. Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми. *Вища школа*. 2008. № 3. С. 62–70.
17. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія. Харків : вид-во ХДЕУ, 2003. 324 с.
18. Грішнова О., Панченко О. Організаційна культура в системі соціальної відповідальності закладів вищої освіти. *Проблеми і перспективи*

економіки та управління. 2023. № 4(32). С. 9–16. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-9-16](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-9-16)

19. Дзін Лань. Інформаційна компетентність в технологічному аспекті організаційної культури: досвід Пекінського університету. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Т. 1, № 44. С. 11–14. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/44/1.2>

20. Дзін Лань. Особливості формування організаційної культури у Китаї. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С. 67–76. URL: <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.07>

21. Дзін Лань. Співпраця учасників освітнього процесу на основі цінностей китайської культури і світових демократичних цінностей як умова розвитку організаційної культури (з досвіду університетів провінції Сичуань). *Інноваційна педагогіка*. 2023. Т. 1, № 58. С. 127–130. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/58.1.26>

22. Дзін Лань. Цілісність управлінського контексту організаційної культури (з досвіду університетів провінції Сичуань). *Інноваційна педагогіка*. 2023. Т. 1, № 55. С. 18–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/55.1.3>

23. Дзін Лань, Кравченко Г. Ю. Організаційна культура в адміністративному управлінні закладами вищої освіти Китаю. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2020. № 2. С. 78–86. URL: <http://bdpu.org/pedagogy/ua/>

24. Драгунова, В. В. (2024). Організаційна культура в закладі вищої освіти. *Імідж сучасного педагога*, 2024. № 1(214). С. 47–52. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1\(214\)-47-52](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1(214)-47-52)

25. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін. ; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

26. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління : монографія. Київ : Знання, 2007. 287 с.

27. Єльнікова Г. В., Борова Т. А., Касьянова О. М., Полякова Г. А. та

ін. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікова. Київ, 2009. 480 с.

28. Заїка І. Тренінг. Роль організаційної культури закладів освіти у зниженні впливу соціальної напруженості на педагогічних працівників. Організаційна психологія. *Економічна психологія*. 2018. № 3(14). С. 27–41. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2018.3.14.3>

29. Зондергаард Л., Мурті М. Якісна освіта не тільки на папері: Управління освітою у країнах Східної Європи та Середньої Азії, спрямоване на результат. 2019. Світовий Банк. <https://documents1.worldbank.org/curated/zh/907451467999686278/pdf/64852-Ukrainian-PUBLIC-SKILLS-9.pdf>

30. Зубенко В. В. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної культури підприємства. автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; / Володимир Володимирович Зубенко; [наук. керівник О.В.Мартякова]; Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2011. 21 с.

31. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 319 с.

32. Інтеграція в європейський освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи : монографія / ред. Ф. Г. Вашук. Ужгород : ЗакДУ, 2011. 560 с.

33. Каленюк І. С. Розвиток європейської інтеграції в сфері освіти. Спільний європейський простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей : монографія / ред. Д. Г. Лук'яненко, В. І. Чужикова. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2007. С. 456–464.

34. Калініна Л. М. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом. *Директор школи*. 2004. № 10. С. 12–14.

35. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудоких відносин на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 20 с.

36. Колодко С. А. Китайсько-український словник: 80 000 слів. Київ :

ТОВ «Видавництво «Консультант», 2004. 1176 с.

37. Колянко О., Миронов Ю. Корпоративна культура закладу вищої освіти та її складові. Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах : збірник наук. праць. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 105–108.

38. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 66 с.
URL:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/Комарова%20К.В.%20Організаційна%20культура.pdf>

39. Коробович Л. П. Педагогічні умови моніторингу результативності навчального процесу в системі педагогічного менеджменту вищого навчального закладу : дис ... канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2010. 266 с.

40. Корпак Р. Організаційна культура в забезпеченні ефективності змін на підприємстві Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством». Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/323535402.pdf>

41. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / ред. Ф. Котлер, Карен Ф. А. Фокс ; пер. з англ. Київ : УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.

42. Котлер Філіп, Лі Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

43. Кравченко В. О., Никифорова В. Г. Корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2011. Т. 1, № 3. С. 124–127. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/124-127.pdf

44. Кравченко Г. Ю. Управління розвитком людського потенціалу педагогічного колективу освітнього закладу на основі адаптивного управління

розвитком. *Імідж педагога: електронний фаховий журнал*. 2017. № 7(176).

URL: <http://isp.poippo.pl.ua/issue/view/7127>

45. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань. Організаційна культура як складник розвитку конкурентоспроможності закладу вищої освіти (з досвіду університетів провінції Сичуань, КНР). *Імідж сучасного педагога: електронне наук. фах. видання*. 2023. № 2(209). С. 42–48. URL: <http://isp.poippo.pl.ua>

46. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань. Сучасні тенденції ефективності розвитку організаційної культури (на прикладі університетів провінції Сичуань, КНР). *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Педагогіка*. 2023. № 15(29). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/31>

47. 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

48. Кузан Г. Диджиталізація освітнього процесу і дистанційне навчання в Україні: виклики, проблеми, перспективи. *Молодь і ринок*. 2022. 9(27). DOI: 10.24919/2308-4634.2022.271161

49. Лі Вей. Особливості управління трудовим потенціалом в освітній сфері. *Економіка та держава*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4350&i=11>

50. Мармаза О. Організаційна культура : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 344 с.

51. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

52. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д.М.Черваньова, О.І.Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.

53. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ*

України. Серія Економічна. 2018. Т. 28, № 9. С. 61–64

54. Миронова, О., Мазоренко, О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах вийськового стану. *Економіка та суспільство.* 2023. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>

55. Модель організаційної культури за Едвардом Шейном. *Talent Management.* 2023. URL : <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/>

56. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг в освіті : навч.-метод. посібник. Київ : Освіта України, 2009. 192 с.

57. Мороз С. Досвід Китаю у забезпеченні розвитку галузі освіти як підґрунтя для вдосконалення механізмів державного управління якістю вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 9/2019. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2019/14.pdf

58. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні: монографія / Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), О. М. Топузов (заст. голови)] ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. 384 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>

59. Немцова І. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : дис... канд. пед. наук : 08.00.04. Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2011. 20 с.

60. Нідзієва В. Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як об'єкт моделювання та змістова компонента підручника для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника.* 2020. № 24. С. 194–205. URL: https://lib.iitta.gov.ua/721229/1/Вероніка_Нідзієва.pdf

61. Офіційний сайт Київського авіаційного університету. 2020-2024. <https://nau.edu.ua/>

62. Офіційний сайт Київського національного університету імені Т.Шевченка. 2020-2024. <https://knu.ua/>

63. Офіційний сайт Київської академії культури і мистецтва. 2020-2024.
<https://knukim.edu.ua/>
64. Офіційний сайт Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій. 2020-2024. <https://kno.rada.gov.ua/>
65. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. 2020-2024.
<https://mon.gov.ua/>
66. Офіційний сайт Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2020-2024.
<https://www.kpi.kharkov.ua/ukr/>
67. Офіційний сайт Національного університету «Львівська Політехніка». 2020-2024. <https://lpnu.ua/>
68. Офіційний сайт програми Еразмус+ в Україні. 2020-2024. URL:
<https://erasmusplus.org.ua/>
69. Офіційний сайт Українського католицького університету. 2020-2024. <https://ucu.edu.ua/>
70. Офіційний сайт Фонду Президента України з підтримки освіти, науки та спорту. 2020-2024. <https://presidentfund.gov.ua/>
71. Офіційний сайт Харківського національного економічного університету імені С.Кузнеця. 2020-2024. <https://www.hneu.edu.ua/>
72. Офіційний сайт Харківського національного педагогічного університету імені Г.С.Сковороди. 2020-2024. <http://hnpu.edu.ua/>
73. Офіційний сайт Харківського національного університету імені В.Каразіна. 2020-2024. <https://karazin.ua/>
74. Павленко А.Ф., Оболенська Т. Є., Решетнікова І. Л. Формування інноваційної моделі розвитку економічної освіти в умовах глобалізації. Івано-Франківськ : Галицька Академія, 2008. 24 с.
75. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : навч. посібник. Київ : Вид-во Європейського університету, 2002. 337 с.
76. Петрунь О. В. Організаційна культура університету як чинник його

конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 164–174. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16735>

77. Погорелов М.І., Дубчак Т.В. Організаційна культура як фактор розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2010. №60. С. 22-26.

78. Поліщук Т. П. Методичні рекомендації з розвитку організаційної культури педагогічного колективу закладу професійної освіти аграрного профілю: методичне видання / за наук. ред. В. О. Радкевич. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2017. 68 с.и» (2019).

79. Полякова Г. А., Раєвнева О. В., Азізова К. М. Управління якістю освіти як головний чинник конкурентоспроможності інноваційно-активного університету. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2021. № 3(107). С. 219–235.

80. Попело О., Мельниченко А. Організаційна культура закладів вищої освіти як фактор підвищення якості освітніх послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 2, № 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/vknu-es-2022-n2t2304_36.pdf

81. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. *Офіс реформ кабінету міністрів України*. 2017. 170 с. https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf

82. Про вдосконалення вищої освіти в Україні : Указ Президента України від 03.06.2020 р. № 210/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/210/2020#Text>

83. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>

84. Резолюція Ради і представництв урядів держав-членів, про

сприяння соціально-економічному розвитку та інклюзії в ЄС через освіту. Офіційний журнал Європейського Союзу. 2016. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:42016Y0319\(01\)&from=FR](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:42016Y0319(01)&from=FR)

85. Рекомендація Ради ЄС від 20 грудня 2012 р. щодо визнання неформального та інформального навчання. Люксембург : Європейський центр з розвитку профосвіти, 2015. 64 с. URL: http://ipq.org.ua/upload/files/files/06_Biblioteka/01_Normativna_baza/01_Viznznnaya_neformalnogo_navchannya/01_Mignarodni_dokumenty/council_recommendations_20_dec_2012_ukr.pdf

86. Рекомендація Ради ЄС від 22 травня 2017 р. про Європейську рамку кваліфікацій для навчання упродовж життя. Офіційний журнал Європейського Союзу. 2017. 14 с. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cee970-518f-11e7-a5ca-01aa75ed71a1/language-en>

87. Рябова З.В. Наукові основи маркетингового управління навчальним закладом : монографія. Київ, 2013. 377 с.

88. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, 2020. <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>

89. Саннікова С.Б., Царук І.М. Теоретичні основи формування організаційної культури закладів вищої освіти. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. № 3(56). С. 49–58. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-49-58](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-49-58)

90. Сацик В. Сучасні моделі дослідницьких університетів: витоки, стратегії розвитку та перспективи розбудови в Україні. *Ідеологія і політика*. 2012. № 2. С. 25–40. URL: <http://www.researchgate.net/publication/257930186/file/72e7e526419354f475.pdf>

91. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41>

92. Сердюк А. О. Особливості розвитку організаційної культури закладу вищої освіти : кваліфікаційна робота на здобуття наук. ст. магістра. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2021. 85 с. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/1a2f41cb-061e-418b-932b-bb101496e55d>

93. Словник-довідник для підготовки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Філософія» (для студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання усіх напрямів підготовки) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : Н. В. Козирєва. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 69 с.

94. Словник основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)» для студентів спеціальності 073 Менеджмент ступеня вищої освіти «бакалавр»/ А.І. Соловійов. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В. С, 2019. – 31 с.

95. Словник педагогічних та психологічних термінів до дисциплін: «Педагогіка», «Педагогіка новаторства», «Педагогіка та психологія вищої школи», «Методика виховної роботи та основи педагогічної майстерності», «Педагогічний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм здобуття освіти пед. спец-тей / уклад.: Н. А. Несторук, Л. В. Кокоріна. Слов'янськ : Вид-во Б.І.Маторіна, 2019. 131 с.

96. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2011. 698. С.290-295.

97. Спільний звіт Ради і Комісії про реалізацію стратегічних рамок європейського співробітництва в галузі освіти і навчання (ЕТ 2020). Нові пріоритети європейського співробітництва в галузі освіти і навчання (23 і 24 листопада 2015 р.) URL: https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-12/08%20Career%20guidance_Vol%201%20-%20web%20Rus.pdf

98. Стадний Є. Українські студенти за кордоном: факти та стереотипи. Cedoss. 2017. URL: <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypy>

99. Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.

100. Тимошко Г. М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. 2014. Вип. 11. С. 231-236.

101. Тульчинська С. О. Управління у сфері освіти і науки як фактор забезпечення сталого розвитку держави та регіонів : монографія / С. О. Тульчинська, А. А. Мельниченко, О. А. Акімова. К. : Вид-во ВП«Едельвейс», 2012. 352 с.

102. Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. Словник економіста та підприємця. Харків : ХНАДУ, 2018. 340 с.

103. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроєкологічного університету* 2007. №2. С. 202-208. <http://eprints.zu.edu.ua/8420/>

104. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І.Франка, 2011. 289 с. <http://eprints.zu.edu.ua/8427/1/Монографія%20част1-2.pdf>

105. Харчишина О., Трушкіна Н. Сутність і зміст категорії «організаційна культура закладу вищої освіти». *Перспективи та інновації науки*. 2021. № 2(2). С. 159–179. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2\(2\)-159-179](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2(2)-159-179)

106. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики). Монографія. К: ІЗМН; Львів: ЛКА, 1996. 206 с.

107. Холявко Н., Островська Н. Детермінуючий вплив організаційної

культури університету на якість вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6 (2). С. 323-327. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-54](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-54)

108. Цзінь Лань. Організаційна культура управління: основні задачі, структурні складові, цінності та функції. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка». 2021. № 12(23). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-12\(23\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-12(23)-05)

109. Цицюра К.В. Професійна підготовка майбутніх бакалаврів з бізнес-економіки в університетах Китайської Народної Республіки : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Київ, 2023. 287 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739848/1/Цицюра К.В. _Дисертація_текст.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739848/1/Цицюра%20К.В._Дисертація_текст.pdf)

110. Цицюра К.В. Чинники забезпечення якості професійної підготовки майбутніх бакалаврів з бізнес-економіки в університетах Китайської Народної Республіки. *Теорія і методика професійної освіти*. 2022. № 47. С. 231–238. URL: <http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/47/45.pdf>

111. Шайгородський Ю. Ж. Ціннісний конструкт міжнародної комунікації. *Український соціум*. 2002. № 1. С. 10–15.

112. Шевченко А. М. Психологічні особливості розвитку організаційної культур загальноосвітніх навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Київ : Національна академія педагогічних наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка, 2014. 20 с.

113. Шевченко А.М. Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до організаційного розвитку та формування інноваційної організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. *Народна освіта*. 2015. № 1 (25). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2782

114. Шумський О.Л. Особливості розвитку вищої освіти Китаю на засадах національної організаційної культури. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. № 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622937>

115. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної

культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2(19). С. 148-151. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-25>

116. Як створити конкурентноспроможну освіту для навчання за кордоном у Китаї? China Education News Network. 2019. URL: http://www.jyb.cn/rmtzcg/xwy/wzxw/201908/t20190809_252429.html

117. Яцик Т. О., Степанюк В. В. Словник коротких термінів з педагогіки. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2022. 50 с.

118. Akyol B., Tanrısevdi F., Gidiş Y., Dumlu N. N., Durdu İlknur. Organizational Culture at University: A Sample of a State University, Faculty of Education. *Journal of Qualitative Research in Education*. 2020. № 8(1). URL: <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.2m>

119. Alas, R., Wei, S. Institutional Impact on Work-related Values in Chinese Organizations. *Journal Business Ethics*. 2008. 83, 297–306. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9620-0>

120. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* : 16th Edition. London : Kogan Page, 2023. 760 p.

121. Barrowclough D., Deere Birkbeck C. Transforming the Global Plastics Economy: The Role of Economic Policies in the Global Governance of Plastic Pollution. *Social Sciences*. 2022. № 11(1). 26 p. URL: <https://doi.org/10.3390/socsci11010026>

122. Brandenburg U., Zhu J. Higher Education in China in the light of massification and demographic change. Germany : Gutersloh, 2007. URL: http://www.che.de/downloads/Higher_Education_in_China_AP97.pdf

123. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Diego : John Wiley & Sons, 2011. 290 p.

124. Cardona J.A., Valencia J., & Calderon Hernandez G. Relationship between organizational culture and school performance. A study in elementary,

middle and high school institutions. *Desarrollo Gerencial*. 2023. № 15(2). P. 1–25.
URL: <https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6414>

125. China's 12th Five-Year Plan: Overview. KPMG China. 2011. URL :
<http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Publicationsseries/5-years-plan/Documents/China-12th-Five-Year-Plan-Overview-201104.pdf>

126. Council Resolution on further developing the European Education Area to support future-oriented education and training systems. Official website of the European Union. 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019G1118%2801%29>

127. Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons, 1990. 309 p.

128. Erdem A. R. *Organizational Culture in Higher Education*. In I. Management Association (Ed.), *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Hershey : IGI Global, 2017. P. 945–971.
URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1913-3.ch046>

129. Fralinger B., Olson V. *Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument*. *Journal of College Teaching & Learning*. 2007. № 4. P. 85–98.

130. Haiduchenko S.O. *Paradigmatic development of public administration in the context of decentralization*. *Journal of the Balkan Tribological Association*. 2021. Vol. 27, № 5. P. 876–889.

131. Harrison C. *Organizational culture*. Blagdon : Mendip Papers, 1993. 30 p.
URL: <http://ihaefe.org/wp-content/uploads/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%D0%92%D0%B0%D0%BD-%D0%98%D1%84%D1%8D%D1%8F.pdf>

132. Kapur R. *Elements of Organizational Culture*. ResearchGate. 2020.
URL:
https://www.researchgate.net/publication/347410524_Elements_of_Organizational_Culture

133. Kaufman J. A. Organizational culture as a function of institutional type in higher education : doctoral dissertation. Mankato : Minnesota State University, 2013. 100 p. URL: <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/etds/86/>

134. Korneshcuk V.V. Corporate culture in the educational institutions. Educational Dimension. 2014. № 41. P. 218–224. URL: <https://doi.org/10.31812/educdim.v41i0.2905>

135. Kravchenko H., Annienkova I., Pochuieva O. Monitoring as a mechanism of adaptive management of development of the chair system of the institutes of postgraduate pedagogical education. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2017. № 6(70). С. 110–125.

136. Kravchenko H.Yu., Pochuieva O.O. The competency-based approach in managing the professional development of teachers of higher education institutions in Ukraine. European vector of contemporary psychology, pedagogy and social sciences: the experience of Ukraine and Republic of Poland : collective monograph : Vol. 2. Sandomierz : Izdevnieciba Baltija Publishing, 2018. P. 180–201.

137. Kwantes C., Boglarsky Ch., Kuo B. Adaptations of a Global Organizational Culture in China, the UK and the US: Does Social Culture Make Any Difference? Asian Journal of Arts and Sciences. 2010. Vol. 1, № 1, P. 42–65. URL: <https://www.uwindsor.ca/people/benkuo/sites/uwindsor.ca.people.benkuo/files/adaptations-of-a-global-organizational-culture.pdf>

138. Lacatus M. Organizational culture in contemporary university. Procedia - Social and Behavioral Sciences : materials of 5th International Conference EDU-WORLD 2012 «Education Facing Contemporary World Issues». 2013. № 76. P. 421–425. URL: <https://10.1016/j.sbspro.2013.04.139>

139. Lang J. Model of organizational culture of higher education institutions on the example of universities of the Sichuan province of the people's republic of China. Scientific Journal of Polonia University. 2023. № 56(1). P. 69–74. URL: <https://doi.org/10.23856/5611>

140. Lau C.-M., Tse D. K., Zhou N. Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job

Satisfaction. *Journal of International Business Studies*. 2002. № 33(3). P. 533–550.
URL: <http://www.jstor.org/stable/3069529>

141. Lee J., Kim S., Noh Sh., Jang S., Lee S. Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: evidence from international firms in China. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30, Iss. 1. URL: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101117>

142. Lv Y., Wu M., Shouse R. C. Impact of organizational culture, occupational commitment and industry-academy cooperation on vocational education in China: Cross-sectional Hierarchical Linear Modeling analysis. *PLoS ONE*. 2022. № 17(2). URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264345>

143. Makaryan M. Organizational culture at Universities: comparative study of international practices. *Education in the 21st Century*. 2023. № 9(1). P. 220–227. URL: <https://doi.org/10.46991/ai.2023.1.220>

144. Merten A. Building a Global University. The future of the research university: Meeting the Global Challenges of the 21st Century. Kansas City : Ewing Marion Kauffman Foundation, 2008. P. 12.

145. Mierzwa D., Mierzwa D. Organisational culture of higher education institutions in the process of implementing changes – case study. *Journal of Decision Systems*. 2020. № 29(1). P. 190–203. URL: <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1848377>

146. Min H. The Reform and Development of Higher Education in China. *Emeuropeasia*. 2011. URL: http://www.emeuropesia.org/upload/EMECW11/Conf_HAN_MIN_MoE.pdf

147. Nakedo S., Disegna M., Yang Y. Changes in Chinese work values. Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship. 2019. 7(1). 24-41. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-06-2018-0040>

148. Nauffal D., Nader J. Organizational cultures of higher education institutions operating amid turbulence and an unstable environment: the Lebanese case. *High Education*. 2022. № 84. P. 343–371. URL: <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00771-y>

149. Nidzieva V. The conceptual model management of development organizational culture of educational institution. Paradigm of Knowledge Paradigm of knowledge. 2022. № 6(44). 16 p. URL: [https://doi.org/10.26886/2520-7474.6\(44\)2020.10](https://doi.org/10.26886/2520-7474.6(44)2020.10)

150. Official site of Ministry of education of PR China. URL: <http://en.moe.gov.cn/>

151. Outline of China's National Plan for Medium and Long-term Education Reform and Development 2010-2020 : materials of 17th Communist Party of China National Congress. Beijing, 2010. 51 p. URL: http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/China/China_National_Long_Term_Educational_Reform_Development_2010-2020_eng.pdf

152. Pochuieva O. O., Kravchenko H. Yu. Presentation activity as a component of development management of higher educational institutions in Ukraine. International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility : Conference Proceedings. Lisbon : Baltija Publishing, 2017. P. 161–163.

153. Pohorielova T., Zang Yi. The definition of University students` soft skills: a modern Chinese perspective. Вища освіта України. 2024. № 1. С. 76–83. URL: <https://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/article/view/226>

154. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Hardcover. New York : Free Press, 1998. 397 p.

155. Qing Lan. Organizational culture of management: main tasks, structural components, values and functions. Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Pedagogics. 2021. № 12(23). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/430>

156. QS World University Rankings 2023: Top global universities. TopUniversities (QS). 2023. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023>

157. Rasak B. Organizational culture : Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management. Awka : Fab Educational Books, 2022.

P. 284–292.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/357605292_ORGANIZATIONAL_CULTUREORGANIZATIONALCULTURE

158. Sagie A., Elizur D., Koslowsky M. A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior: Special Issue: Work Values Worldwide*. 1996. 17. 503-514. <https://www.jstor.org/stable/3000374>

159. Sazonova T., Potapiuk I., Janush V. Peculiarities of corporate culture of organization in modern realities. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 152–157. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/263

160. Schein Edgar H. *Organizational culture and leadership*. The Jossey-Bass Business & Management Series : 5rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018. 367 p. URL: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd-%20Edition.pdf

161. Serdenciuc N. A Reflection on Organizational Culture in Higher Education. *International Journal of Social and Educational Innovation*. 2016. Vol. 3, Iss. 6. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2795912

162. Stiglbauer B, Penz M, Batinic B. Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*. 2022. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1028072.

163. Tiurina A., Nahornyi V., Ruban O., Tymoshenko M., Vedenieiev V., Terentieva N. Problems and Prospects of Human Capital Development in Post-Industrial Society. *Postmodern Openings*. 2022. Vol. 13, Iss. 3. P. 412–424. URL: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/4998>

164. Thien Ng. Exploring the organizational culture of higher education institutions in Vietnam from faculty's perspective – a case study. *Journal of International and Comparative Education*. 2020. № 9(2). URL: <https://10.14425/jice.2020.9.2.0704>

165. Tsui A. S, Wang H., Xin K. R. *Organizational Culture in China: An*

Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review*. 2006. № 2(3). P. 345–376. URL: https://www.researchgate.net/publication/227862764_Organizational_Culture_in_China_An_Analysis_of_Culture_Dimensions_and_Culture_Types

166. UNESCO Education. Official site of Unesco Global education monitoring report. 2024. <https://www.unesco.org/gem-report/en>

167. UNESCO Education Monitoring Report 2022. Official site of Unesco Global education monitoring report. 2024. <https://www.unesco.org/gem-report/en>

Warter L. The Impact of Organizational Culture in Higher Education: Case Study. *Journal of Intercultural Management and Ethics*. 2019. № 2. URL: <https://doi.org/10.35478/jime.2019.2.15>

168. Wong, S.W., Yuen, M. Work Values of University Students in Chinese Mainland, Taiwan, and Hong Kong. *International Journal of Advanced Counselling*. 2012. 34, 269–28). <https://doi.org/10.1007/s10447-012-9155-7>

169. Xuejing F. Leadership Effectiveness in Chinese Universities: The Significance of Organizational Culture. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*. 2022. № 1(05). P. 21–30. URL: <https://doi.org/10.56982/dream.v1i05.47>

170. Yan Y. *The individualization of Chinese society*. London : Routledge, 2020. 350 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003135623/individualization-chinese-society-yunxiang-yan>

171. Yan Yu. *Managing Cultural Conflicts: State Power and Alternative Globalization in China. Conflicts and Tensions*. *The Handbook of Chinese Organizational Behavior: Integrating Theory, Research, and Practice* / eds. Helmut Anheier and Y. R. Isar. Los Angeles : Sage Publications, 2007. P. 272–288.

172. Yang J., Yu Ch., Wu J. Work values across generations in China. *Chinese Management Studies*. 2018. 12(3). 486-505. <https://doi.org/10.1108/cms-12-2017-0357>

173. Yi X., Ribbens B., Fu L., Cheng W. Variation in career and workplace

attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. *Employee Relations*. 2015. 37 (1). 66-82. DOI: 10.1108/er-01-2014-0005

174. **十四五**»规划和 2035 年远景目标纲要提出---建设高质量教育体系 . 2021. (Висувається «14-та п'ятирічка» та схема довгострокової мети на 2035 рік - побудова якісної системи освіти. 2021.). URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/xw_zt/moe_357/2021/2021_zt01/yw/202103/t20210314_519710.html

175. 《中国教育现代化 2035》和《实施方案》发布！全景解读战略规划和施工图！2019. («Модернізація освіти в Китаї 2035» і «План впровадження»! Панорамна інтерпретація креслень стратегічного планування та будівництва! 2019.). URL: <https://www.tsinghua.edu.cn/info/1662/58821.htm>

176. 丁孝智. 企业文化的多维审视. 北京:新华出版社, 2016. (Дін Сяочжи. Багатоаспектний огляд корпоративної культури. Пекін, 2016.).

177. 中共中央 国务院印发《成渝地区双城经济圈建设规划纲要》. 2021. (Центральний комітет Комуністичної партії Китаю та Державна рада видали «Планування будівництва економічного кола Ченду-Чунцін». 2021.). URL: https://www.gov.cn/zhengce/2021-10/21/content_5643875.htm

178. 中共中央、国务院印发《中国教育现代化 2035》. 2023. (Центральний комітет Комуністичної партії Китаю та Державна рада оприлюднили «Модернізацію освіти в Китаї до 2035 року». 2023.). URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-02/23/content_5367987.htm

179. 中华人民共和国教育部政府信息公开网站. 2023. (Офіційний веб-сайт урядової інформації Міністерства освіти Китайської Народної Республіки. 2023.). URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/xxgk/neirong/guihua/jyfhzgh_fzghbz/

180. 作者. 杂志. 学国际竞争力的内涵、要素及实现路径. 宋微来源 《北京教育》. 2018. (Сон Вей. Конотація, елементи та шлях реалізації навчання

міжнародної конкурентоспроможності. Журнал «Пекінська освіта». 2018.). URL: http://www.jyb.cn/zcg/xwy/wzxw/201806/t20180625_1126002.html

181. 全国妇联、教育部等 11 部门印发《关于指导推进家庭教育的五年规划 (2021—2025 年) 》规划明确 , 到 2025 年. 2022. (Одинадцять відомств, у тому числі Всекитайська федерація жінок і Міністерство освіти, опублікували «П'ятирічний план розвитку сімейної освіти (2021-2025)». 2022.). URL: https://www.gov.cn/xinwen/2022-04/13/content_5684961.htm

182. 关于»总设计师»称谓提法的来龙去脉. 邓小平纪念网. 2021. (Про походження назви «головний конструктор». Меморіальний сайт Ден Сяопіна. 2021.). URL: <http://cpc.people.com.cn/n1/2016/0630/c69113-28510283.html>

183. 十四五»规划和 2035 年远景目标纲要提出. 建设高质量教育体系. 2023. (Пропонується 14-й п'ятирічний план і схема довгострокових цілей на 2035 р. Побудова високоякісної системи освіти. 2023.). URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/xw_zt/moe_357/2021/2021_zt01/yw/202103/t20210314_519710.html

184. 吴声怡, 谢向英. 企业文化新教程. 上海 : 上海大学出版社, 2012. 337 页. (Бу Шеньї, Се Сянїн. Нове керівництво з корпоративної культури. Шанхай : Видавництво Шанхайського університету, 2012. 337 с.).

185. 吴照云, 李晶. 中国古代管理思想的形成轨迹和发展路径 . 经济管理. 2012 年第 7 期. 第 184 页. (Бу Чжаоюн, Лі Цзін. Траєкторія і шлях розвитку давньокитайської управлінської думки. Управління економікою. 2012. Т. 7. С. 184.).

186. 四川文理学院 : 构建《322》大思政工作体系 , 推动《三全育人》综合改革. 2021. (Сичуаньський університет мистецтв і наук: створити систему ідеологічної та політичної роботи «322» і сприяти комплексній реформі

«Освіти трьох цілостей». 2021.). URL: <https://fgc.sasu.edu.cn/info/1016/1333.htm>

187. 四川省教育厅等七部门关于印发《四川省«十四五»特殊教育发展提升实施方案》的通知. 2022. (Повідомлення від Департаменту освіти провінції Сичуань та інших семи департаментів про видання «Плану впровадження розвитку та вдосконалення спеціальної освіти в «14-му п'ятирічному плані» провінції Сичуань». 2022.). URL: <https://www.sc.gov.cn/10462/c109823/2023/1/28/a17cc86d580e40e2914335972b99bc52.shtml>

188. 如何打造更具国际竞争力的来华留学教育? 2019. (Як створити більш конкурентоспроможну на міжнародному рівні освіту за кордоном у Китаї? 2019.). URL: https://www-jyb-cn.translate.goog/rmtzcg/xwy/wzxw/201908/t20190809_252429.html?_x_tr_sch=http&_x_tr_sl=zh-CN&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc

189. 孙煜. 儒商精神与企业文化. 商业时代. 2006. 86 页. (Сунь Ю. Конфуціанство і корпоративна культура. Діловий час. 2006. С. 86.).

190. 张其金. 构建企业文化: 基业长青的最大引擎. 北京: 中国商业出版社, 2016. 236 页. (Чжан Ціцзін. Формування корпоративної культури: найбільший рушій зростання. Пекін: Китайське ділове видавництво, 2016. 236 с.).

191. 张德. 企业文化建设. 北京: 清华大学出版社, 2015. 370 页. (Чжан Де. Створення корпоративної культури. Пекін: Видавництво університету Цінхуа, 2015. 370 с.).

192. 教育部启动实施全国健康学校建设计划. 2023. (Міністерство освіти розпочало реалізацію Національного плану будівництва здорової школи. 2023.). URL: <https://www.ncct.edu.cn/news/jiao/detail/263.html>

193. 石伟. 组织文化. 上海: 复旦上海财经大学出版社 2010. 第二版. 252

页. (Ши Вей. **Організаційна культура**. Шанхай : Видавництво Шанхайського університету фінансів та економіки Фудань, 2010. 352 с.).

194. 秦青. **同仁堂——诚信立业**. **中国新时代**. 2010. 74 页. (Цінь Цін. Тонг Рен Тан – основна цілісність. Нова ера в Китаї. 2010. 74 с.).

195. 程鹏 , 程承坪. **儒商文化与现代企业精神**. **决策探索** (下半月). 2015 年 1 期. 第 53 页. (Ченг Пен, Чен Ченпінг. Бізнес по-конфуціанські і сучасний корпоративний дух. Прийняття рішень. 2015. № 1. С. 53.).

196. 罗长海, 陈小明等. **企业文化建设个案评析**. 北京 : 清华大学出版社 2006 年版. 第 314–380 页. (Ло Чанхай, Чень Сяомін. Аналіз формування корпоративної культури. Пекін : Видавництво університету Цінхуа, 2006. С. 314–380.).

197. 范桥平. **贵派企业文化**. 北京 : 北京联合出版社 2016. 317 页. (Фань Цяопін. Корпоративна культура організації Гуй Пай. Пекін : Пекінське об'єднане видавництво, 2016. 317 с.).

198. 蔡俊生, 陈荷清, 韩德林. **文化论**. 北京: 人民出版社, 2003 年. 第 10–16 页. (Цай Юньшен, Чень Хецин, Хан Делін. Теорія культури. Пекін, 2003. С. 10–16.).

199. 袁贵仁. **关于价值与文化问题**. **河北学刊**. 2005 年. 第 1 期. 第 5 页. (Юань Гірен. До питання про цінності і культуру. Хебейський академічний журнал. 2005. № 1. С. 5.).

200. 许萌. **企业文化落地与突破**. 北京 : 中国财富出版社, 2014. 240 页. (Сюй Мен. Впровадження корпоративної культури і прорив. Пекін : Видавництво китайського процвітання, 2014. 240 с.).

201. 邓小平文选 : 第 3 卷. 北京: 人民出版社, 1993. 418 页. (Ден Сяопін.

Вибране : 3 вид. Пекін: Народне видавництво, 1993. 418 с.).

202. 陈春花, 曹洲涛, 李洁芳. 企业文化. 北京: 机械工业出版社, 2013年10版. 第92页. (Чень Чуньхуа, Цао Чжоутао, Ли Цзіфан. Корпоративна культура. Пекін, 2013. С. 92.).

203. 陈章龙, 周莉. 价值观研究. 南京: 南京师范大学出版社 2004年版. 第3页. (Чень Чжанлун, Чжоу Лі. Дослідження цінностей. Нанкін: Нанкінська педагогічна школа, 2004. С. 3.).

204. 高校核心竞争力培育途径. 2020. (Шляхи культивування основної конкурентоспроможності коледжів та університетів. 2020.). URL: <https://www.1mishu.com/lunwen/dyjylw/gdjylw/201003/624404.html>

205. 习近平。系列重要讲话数据库。2024。
<http://data.people.com.cn/pd/xxxjp/> (Сі Цзіньпін. База даних промов. 2024 рік.
<http://data.people.com.cn/pd/xxxjp/>)

206. 中国共产党中央委员会全体会议。党的十八大以来。2022.
(Пленарне засідання ЦК Комуністичної партії Китаю. Промови на 18-го національному з'їзді Комуністичної партії Китаю. 2022.
<https://www.12371.cn/special/lczgzyqh/?s=50hy6>)

207. 吴老师。揭秘中国高校的»大家族»: 揭秘大学与学院的复杂关系。
百度旗下教育培训平台。2020. (Бу Лаоши. Розкриття таємниці «великої родини» китайських університетів: складні відносин між університетом та його структурними підрозділами. Навчальна та освітня платформа Baidu. 2020.)
<https://aistudy.baidu.com/okam/pages/article/index?articleId=27798304&ucid=PjRLnjmvP1b&categoryLv1=Освіта та навчання&ch=54&srcid=10004>)

208. 习近平。在庆祝全国人民代表大会成立70周年大会上的讲话。中华人民共和国最高人民检察院。2024. (Сі Цзіньпін. Виступ на мітингу з нагоди

70-річчя заснування Всекитайських зборів народних представників. Верховна народна прокуратура КНР. 2024.)
https://www.spp.gov.cn/tt/202409/t20240914_666093.shtml

209. 中国共产党第二十届中央委员会第三次全体会议公报 (2024年7月18日中国共产党第二十届中央委员会第三次全体会议通过)。中华人民共和国教育部。2024。(Комюніке третього пленарного засідання 20-го Центрального комітету Комуністичної партії Китаю (прийнято на третьому пленарному засіданні 20-го Центрального комітету Комуністичної партії Китаю 18 липня 2024 р.). Міністерство освіти КНР. 2024.)
http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s6052/moe_838/202407/t20240718_1141728.html

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік Університетів КНР, на які є посилання у роботі (подаються у алфавітному порядку)

1. Академія підготовки керівних кадрів Пудун Академія підготовки керівних кадрів Пудун(China Executive Leadership Academy Pudong / 浦东干部学院) - м.Шанхай - академія є національною базою підготовки високопосадовців і керівників. Вона спеціалізується на навчанні з лідерства, стратегічного управління та розробки політик, з акцентом на модернізацію і міжнародну співпрацю. www.celap.org.cn
2. Академія підготовки керівних кадрів Яньань (China Executive Leadership Academy Yan'an / 延安干部学院) - м.Яньань, провінція Шеньсі - академія робить акцент на вивченні революційної історії Комуністичної партії Китаю та її застосуванні в сучасному управлінні, має навчальні програми для партійних посадовців, проводить дослідження щодо інтеграції революційних цінностей у сучасне лідерство. www.celay.org.cn
3. Гуандунський професійно-технічний коледж (Guangdong Polytechnic College / 广东职业技术学院) - м.Гуанчжоу, провінція Гуандун - один із провідних технічних коледжів у Південному Китаї. Пропонує спеціалізації в галузі інженерії, інформаційних технологій та бізнесу. Орієнтований на практичну підготовку студентів для сучасного ринку праці, має сильні зв'язки з місцевими підприємствами. www.gp.edu.cn
4. Інститут фізики / Інститут фізики Китайської академії наук (Institute of Physics, attached to the Chinese Academy of Sciences) / 中国科学院物理研究所 - м.Пекін - провідний науково-дослідний інститут, що спеціалізується на дослідженнях з фізики конденсованого стану, нанотехнологій та матеріалознавства. Відомий науковими проривами в галузі матеріалознавства

та участю у міжнародних проєктах, зокрема в галузі квантової фізики.
www.iphy.ac.cn

5. Китайська академія наук (Chinese Academy of Sciences (CAS) / 中国科学院) - м.Пекін - головна наукова установа КНР, що включає численні дослідницькі інститути в галузі природничих, технічних та гуманітарних наук. Відтворює провідні дослідження в галузі науки та технологій, включаючи штучний інтелект, квантові обчислення, біотехнології. www.english.cas.cn
6. Китайський університет Гонконгу в Шеньчжені (The Chinese University of Hong Kong, Shenzhen / 香港中文大学 (深圳)) - м.Шеньчжень, провінція Гуандун - сучасний університет із програмами у галузі бізнесу, фінансів, технічних наук. Акцентує увагу на дослідженнях і міжнародному співробітництві. Спеціалізується на дослідженнях у галузі фінансів, штучного інтелекту та технологій, має партнерські програми з провідними університетами світу. www.cuhk.edu.cn
7. Медичний університет провінції Сичуань (Sichuan Medical University / 四川医科大学) - м.Лужоу, провінція Сичуань - спеціалізується на підготовці медичних кадрів, дослідженнях у галузі медицини та охорони здоров'я. www.smmu.edu.cn
8. Національний університет оборонних технологій (National University of Defense Technology / 国防科技大学) - м.Чанша, провінція Хунань - провідний військово-технологічний університет країни, який спеціалізується на наукових дослідженнях у галузі інформаційної безпеки, космічних технологій та штучного інтелекту. www.nudt.edu.cn
9. Пекінський університет (Peking University / 北京大学) - м. Пекін - заснований у 1898 році, це один із найстаріших і найбільш престижних університетів Китаю. Відомий своїми досягненнями в галузі гуманітарних наук, медицини, природничих наук та інженерії. Університет активно

підтримує міжнародну співпрацю та є одним із лідерів у світових рейтингах.
www.pku.edu.cn

10. Пекінський університет малих національностей (Beijing University of Nationalities (Beijing Mingus University) / 北京民族大学) - м.Пекін - університет спеціалізується на освіті та дослідженнях, пов'язаних з етнічними меншинами Китаю. Пропонує програми з мовознавства, культурології, соціології та інших дисциплін. Відомий своїм внеском у збереження та розвиток культурної спадщини етнічних меншин, а також дослідженнями в галузі міжкультурної комунікації. www.bmus.edu.cn
11. Південний університет науки і технологій (Southern University of Science and Technology / 南方科技大学) - м.Шеньчжень, провінція Гуандун - інноваційний університет, заснований у 2011 році, сфокусований на дослідженнях у галузях науки, техніки, інженерії. В своїй діяльності робить акцент на міждисциплінарних дослідженнях, залученні іноземних викладачів і студентів, підтримці стартапів. www.sustech.edu.cn
12. Південно-Східний університет (Southeast University / 东南大学) - м.Нанкін, провінція Цзянсу - вважається одним із провідних технічних університетів КНР. Відомий архітектурними програмами та досягненнями в інженерії й біотехнологіях. www.seu.edu.cn
13. Північно-Східний університет (Northeastern University / 东北大学) - м.Шеньян, провінція Ляонін - один із провідних університетів у сфері інженерії, природничих наук та управління. Відомий дослідженнями в матеріалознавстві та машинобудуванні. www.neu.edu.cn
14. Сіанський транспортний університет / Транспортний університет м.Сіань (Xi'an Jiaotong University / 西安交通大学) - м.Сіань, провінція Шеньсі - заснований у 1896 році як Наньянський коледж, сьогодні це один із провідних технічних університетів Китаю. Відомий своєю технічною

- освітою та дослідженнями в галузях транспорту, енергетики, авіації, енергетики, медицини та інформаційних технологій. www.xjtu.edu.cn
15. Сичуанський університет науки та мистецтва / Університет науки та мистецтва провінції Сичуань (Sichuan University of Arts and Science / 四川文理学院) - м.Дачжоу, провінція Сичуань - університет спеціалізується на мистецтві, науках та підготовці вчителів, пропонує широкий спектр бакалаврських та магістерських програм у галузях образотворчого мистецтва, дизайну, літератури та педагогіки, активно займається програмами локального мистецтва та збереження культурної спадщини, грає важливу роль у розвитку педагогічної освіти провінції Сичуань. www.sasu.edu.cn
16. Східно-Китайський педагогічний університет / Педагогічний університет Східного Китаю (East China Normal University / 华东师范大学) - м.Шанхай - один із найвідоміших педагогічних університетів Китаю. Займається підготовкою вчителів, дослідженнями в галузі освітніх наук і педагогіки, а також соціальних і природничих наук. www.ecnu.edu.cn
17. Технічний університет міста Ханчжоу / Ханчжоуський університет електронних наук і технологій (Hangzhou Dianzi University / 杭州电子科技大学) - м.Ханчжоу, провінція Чжецзян - спеціалізується на інженерії, інформаційних технологіях, бізнес-адмініструванні, має в складі Центр досліджень у галузі електроніки, інформатики та штучного інтелекту національного рівня. www.hdu.edu.cn
18. Університет Венцзао / Університет іноземних мов Венцзао (Wenzao Ursuline University of Languages / 文藻外语大学) - м.Гаосюн, провінція Тайвань - провідний університет з мовної освіти. Пропонує багатомовні програми, включаючи англійську, японську, корейську, німецьку,

- французьку, іспанську. Відомий своїми досягненнями в галузі міжкультурної комунікації та підготовки фахівців з мовної освіти. www.wzu.edu.tw
19. Університет Внутрішньої Монголії (Inner Mongolia University / 内蒙古大学) - м.Хух-Хото, автономний район Внутрішня Монголія - університет пропонує програми з гуманітарних, природничих та технічних наук. Відомий дослідженнями в галузі монгольської культури та мови, а також екологічними дослідженнями степових регіонів. www.imu.edu.cn
20. Університет провінції Ляонін (Liaoning University / 辽宁大学) - м.Шеньян, провінція Ляонін - відомий університет із багатою історією, заснований у 1948 році. Спеціалізується на економіці, юриспруденції, літературі та інформатиці. www.lnu.edu.cn
21. Університет міста Нанкін / Нанкінський університет (Nanjing University / 南京大学) - м.Нанкін, провінція Цзянсу - один із найстаріших університетів Китаю, заснований у 1902 році. Пропонує широкий спектр програм, зокрема у галузях науки, гуманітарних наук, бізнесу. Відомий своєю науковою діяльністю та багатою історією. Вважається одним із провідних університетів Китаю щодо природничих наук, економіки та інновації. www.nju.edu.cn
22. Університет міста Наньчан (Nanchang University / 南昌大学) - м.Наньчан, провінція Цзянсі - провідний університет регіону, відомий медичними та інженерними програмами, а також дослідженнями в галузі нових матеріалів для медицини, використанню традиційний природних компонентів для виробництва сучасних ліків включно. www.ncu.edu.cn
23. Університет міста Сучжоу (Soochow University / 苏州大学) - м.Сучжоу, провінція Цзянсу - відомий інноваційними програмами в галузі нанотехнологій, медицини, а також політикою активних міжнародних обмінів. www.suda.edu.cn

24. Університет міста Шеньчжень (Shenzhen University / 深圳大学) - м.Шеньчжень, провінція Гуандун - відомий інноваційними програмами в галузі технологій, підприємництва та менеджменту. Співпрацює з численними корпораціями у сфері високих технологій. <https://www.szu.edu.cn>
25. Університет науки і техніки Китаю (University of Science and Technology of China / 中国科学技术大学) - м.Хефей, пров.Аньхой - відомий своїм науковим потенціалом у галузях фізики, інформаційних технологій та інженерії, університет відіграє ключову роль у розробці інноваційних технологій в галузі квантових технологій, астрофізики та штучного інтелекту. www.ustc.edu.cn
26. Університет Ноттінгема в м.Нінбо (University of Nottingham Ningbo China / 宁波诺丁汉大学) - м.Нінбо, провінція Чжецзян - філія британського університету в КНР, що пропонує програми англійською мовою. Фокусується на міжнародній освіті в галузях бізнесу, економіки, інженерії. Один із перших міжнародних університетів у КНР. Відомий програмами з економіки, бізнесу та архітектури. www.nottingham.edu.cn
27. Університет провінції Сичуань / Сичуанський університет (Sichuan University / 四川大学) - м.Ченду, провінція Сичуань - один із найбільших і найстаріших університетів Китаю, відомий своїми програмами у сфері медицини, гуманітарних та природничих наук. www.scu.edu.cn
28. Університет провінції Хунань / Хунанський університет (Hunan University / 湖南大学) - м.Чанша, провінція Хунань - має потужну дослідницьку базу та вважається одним із провідних дослідницьких університетів у галузі інженерії, фінансів і права. www.hnu.edu.cn
29. Університет Сібо / Євразійський університет у м.Сіань (Xi'an Eurasia University / 西安欧亚学院) - м.Сіань, провінція Шеньсі - заснований у 1995 році як приватний університет з правом кураторства від держави.

Фокусується на прикладній освіті, співпрацює з бізнесом та міжнародними інституціями. Відомий сучасною інфраструктурою та ІТ-програмами. www.eurasia.edu

30. Університет Сунь Ятсена (Sun Yat-sen University / 中山大学) - м.Гуанчжоу, провінція Гуандун - відомий як центр інтернаціоналізації освіти, один із найбільших університетів Південного Китаю, спеціалізується на медичних, інженерних та соціальних науках. www.sysu.edu.cn
31. Університет Сямень / Сяменський університет (Xiamen University / 厦门大学) - м. Сямень, провінція Фуцзянь - є одним із провідних університетів Китаю. Відомий своїми програмами з економіки, менеджменту, хімії та морських наук. Кампус університету розташований на узбережжі, що робить його одним із найгарніших за візуальною складовою університетів у світі. Характеризується високою якістю досліджень у галузі морської біології, активною міжнародною співпрацею, особливо з університетами Тайваню та Південно-Східної Азії. www.xmu.edu.cn
32. Університет Фудань / Фуданський університет (Fudan University / 复旦大学) - м.Шанхай - один із провідних університетів Китаю, заснований у 1905 році. Відомий високим рівнем викладання, дослідницькою діяльністю та сильними програмами в галузі медицини, соціальних наук, інформаційних технологій. Входить до «Проекту 985» і «Проекту 211», входить до рейтингу найкращих університетів світу. Відомий своїми інноваційними дослідженнями. www.fudan.edu.cn
33. Університет провінції Хенань / Хенанський університет (Henan University / 河南大学) - м.Кайфен, провінція Хенань - провідний регіональний університет із широким спектром академічних програм, відомий своїми дослідженнями в аграрній сфері та економіці. www.henu.edu.cn

34. Університет міста Хефей / Хефейський університет - (Hefei University / 合肥学院) - м.Хефей, провінція Аньхой - університет із сильними програмами в галузях технічних і природничих наук. Працює в межах регіональних ініціатив зі співробітництва з підприємствами для впровадження інновацій. www.hfuu.edu.cn
35. Університет провінції Цзянсу (Jiangsu University / 江苏大学) - м.Чженьцзян, провінція Цзянсу - один із провідних університетів у галузі машинобудування, охорони здоров'я та екології. Відомий своєю співпрацею з міжнародними університетами для спільних дослідницьких проєктів. www.ujs.edu.cn
36. Університет міста Циндао (Qingdao University / 青岛大学) - м.Циндао, провінція Шаньдун - навчальний заклад, відомий своїми програмами в галузі морської біології, медицини та прикладних наук. www.qdu.edu.cn
37. Університет Цінхуа (Tsinghua University / 清华大学) - м.Пекін - університет спеціалізується на інженерії, технологіях, бізнесі, архітектурі, мистецтві та суспільних науках. Відомий як провідний центр інновацій, досліджень та розвитку технологій у Китаї. Часто називається «китайським Массачусетським технологічним інститутом». www.tsinghua.edu.cn
38. Університет міста Чанчунь / Чанчунський університет (Changchun University / 长春大学) - м.Чанчунь, провінція Цзілінь - відомий своїми програмами в галузі інженерії, прикладних наук і гуманітарних дисциплін. Працює над впровадженням інновацій у регіональних науково-дослідних проєктах. www.ccu.edu.cn
39. Університет міста Чженчжоу (Zhengzhou University / 郑州大学) - м.Чженчжоу, провінція Хенань - найбільший університет провінції Хенань,

із потужними програмами в галузі медицини, технічних наук та юриспруденції. www.zzu.edu.cn

40. Ханьшанський педагогічний університет (Hanshan Normal University / 韩山师范学院) - м.Чаочжоу, провінція Гуандун - один із провідних педагогічних університетів регіону, що спеціалізується на підготовці вчителів для шкіл та фахівців в галузі розвитку культурного та ідеологічного туризму. www.hanshan.edu.cn
41. Хебейський педагогічний університет (Hebei Normal University / 河北师范大学) - м.Шицзячжуан, провінція Хебей - є найстарішим педагогічним закладом Китаю. Пропонує програми з педагогіки, гуманітарних та природничих наук. Відомий підготовкою висококваліфікованих вчителів та дослідженнями в галузі освіти. www.hebtu.edu.cn
42. Хейлунцзянський університет (Heilongjiang University / 黑龙江大学) - м.Харбін, провінція Хейлунцзян - Хейлунцзянський університет є одним із провідних вищих навчальних закладів на північному сході Китаю. Університет пропонує широкий спектр програм бакалаврату та магістратури в галузях гуманітарних, природничих та технічних наук. Відомий своїми дослідженнями в галузі мови та культури, а також активною міжнародною співпрацею. <http://www.hlju.edu.cn/>
43. Центр цифрової медицини при Центральному південному університеті (CSU Digital Medicine Center / 中南大学数字医学中心) - м.Чанша, провінція Хунань - Центр працює в складі Центрального південного університету по програмах, які зосереджені на цифрових технологіях у медицині, розробці інновацій у медичній освіті та дослідженнях, впровадженні цифрових технологій у хірургію та діагностику. www.csu.edu.cn

44. Центральний Південний Університет (Central South University (CSU) / 中南大学) - м. Чанша, провінція Хунань - університет світового рівня, заснований у 2000 році шляхом об'єднання трьох великих інститутів. Відомий у галузі медицини, інженерії, металургії та гірництва, лідер у галузі досліджень нових матеріалів, біотехнологій і транспортних технологій. Має сучасну медичну школу. www.csu.edu.cn
45. Чжецзянський університет / Університет провінції Чжецзян (Zhejiang University / 浙江大学) - м. Ханчжоу, провінція Чжецзян - один із найстаріших і найвідоміших університетів Китаю, заснований у 1897 році. Відомий своїми програмами з інженерії, сільського господарства, бізнесу та медицини, високою якістю досліджень у галузі штучного інтелекту, робототехніки, хімії, а також сильними програми в галузі гуманітарних наук. www.zju.edu.cn
46. Шанхайська академія культури (Shanghai Academy of Culture / 上海文化学院) - м. Шанхай - спеціалізується на дослідженні культури, мистецтв і комунікацій. Має розвинені програми в галузях дизайну, медіа, музики й театального мистецтва, відомий підготовкою спеціалістів у галузі культурного менеджменту, реалізацією проектів із збереження національної спадщини, співпрацею з провідними арт-інституціями світу. www.safa.shu.edu.cn
47. Шанхайський медичний університет (Shanghai Medical College of Fudan University / 复旦大学上海医学院) - м. Шанхай - один із найкращих медичних університетів Китаю, що є частиною Фуданського університету. Відомий своїми науковими дослідженнями та медичною підготовкою. www.shmc.fudan.edu.cn
48. Шанхайський політехнічний інститут (Shanghai Polytechnic University / 上海第二工业大学) - м. Шанхай - технічний університет, що спеціалізується на

інженерії, дизайні та сучасних технологіях. Має інноваційні програми з автоматизації виробництва, дизайну та штучного інтелекту. www.sspu.edu.cn

49. Шанхайський університет транспорту (Shanghai Jiao Tong University / 上海交通大学) - м.Шанхай - заснований у 1896 році, є одним із найстаріших університетів Китаю. Відомий своїми інженерними, технологічними та медичними програмами. Університет є одним із піонерів у дослідженнях штучного інтелекту та робототехніки. Один із найбільш престижних технічних університетів Китаю, відомий своїми інноваційними дослідженнями в галузі транспорту, інженерії та штучного інтелекту. www.sjtu.edu.cn

50. Шеньчженьський університет (Shenzhen University / 深圳大学) - м.Шеньчжень, провінція Гуандун - є одним із провідних вищих навчальних закладів у Південному Китаї. Університет пропонує широкий спектр програм бакалаврату та магістратури в галузях інженерії, економіки, права, мистецтв та інших. Відомий своїм інноваційним підходом до освіти та тісною співпрацею з місцевими технологічними компаніями, що сприяє розвитку стартапів та підприємництва серед студентів. www.szu.edu.cn

Додаток Б

Державні ініціативи та програми / проєкти КНР, які згадуються в дослідженні (подаються в алфавітному порядку)

1. Геополітична ініціатива «Один пояс - один шлях» (Belt and Road Initiative (BRI) / 一帶一路倡议) - глобальна стратегія Китаю, спрямована на розвиток інфраструктури та економічного співробітництва між країнами Азії, Європи та Африки. Сприяє інтернаціоналізації освіти через обміни студентами, програми навчання для іноземців, співпраця університетів у дослідженнях.
2. Державна програма «Інноваційний Китай 2035» (Innovative China 2035 / 創新型中国 2035) - програма має на меті досягнення статусу глобального лідера в інноваціях до 2035 року. Особливий акцент зроблено на розвитку штучного інтелекту, біотехнологій, зелених технологій та космічних досліджень. Програма передбачає інтеграцію освіти, наукових досліджень і промисловості для створення інноваційної екосистеми. У рамках Програми університети заохочуються до спеціалізації у передових галузях, розвиваються партнерства між закладами вищої освіти та промисловістю для передачі технологій, впроваджуються програми STEM-освіти для підготовки висококваліфікованих фахівців та міждисциплінарних досліджень.
3. Ініціатива «Жінки в науці та техніці» (Women in Science and Technology Initiative / 女性科学技术项目) - програма спрямована на підвищення участі жінок у галузях STEM (наука, технології, інженерія, математика), створення рівних умов для їх професійного розвитку та популяризацію їх досягнень. Ініціатива передбачає стипендії, гранти на навчання, організацію освітніх форумів, програму наставництва для жінок-учених та впровадження

освітніх ініціатив, спрямованих на залучення дівчат до технічних та природничих дисциплін у школах і університетах.

4. Національна програма інновацій «Зроблено в Китаї 2025» (Made in China 2025 / 中国制造 2025) - стратегічний план, ініційований урядом Китаю в 2015 році, спрямований на модернізацію та підвищення конкурентоспроможності китайської промисловості. План передбачає створення 15 інноваційних центрів до 2020 року та 40 до 2025 року, багато з яких мають базуватися в університетах та співпрацювати з ними. Університети мають надати наукову базу для інновацій у пріоритетних секторах, визначених Національною програмою.
5. Програма «Волонтерство в сільських районах» (Rural Area Volunteering Program / 农村志愿者项目) - програма спрямована на залучення молоді до волонтерської діяльності в сільських районах для підтримки місцевого розвитку в сферах освіти, культури та охорони здоров'я. Освітній компонент програми включає організацію навчання дітей у віддалених регіонах, проведення уроків волонтерами-студентами, розвиток освітньої інфраструктури та формування навичок викладання у молодих спеціалістів.
6. Програма «Менторство для молодих вчених» (Young Scientists Mentorship Program / 青年科学家导师计划) - ініціатива спрямована на підтримку молодих дослідників через співпрацю з досвідченими науковцями, які виступають у ролі наставників. Програма охоплює всі наукові дисципліни та забезпечує молодим ученим Китаю доступ до наукових ресурсів, лабораторій і міжнародних наукових проєктів. Програма стимулює розвиток наукової спільноти, розширює можливості для навчання молодих дослідників і сприяє інтернаціоналізації китайської освіти.
7. Програма «Освіта 2035» (Education 2035 Plan / 教育 2035 计划) - стратегічний документ визначає основні напрями розвитку китайської освіти до 2035 року. Він зосереджений на інтеграції інноваційних

технологій, міжнародній співпраці, підвищенні якості освіти та забезпеченні рівного доступу до навчання для всіх соціальних груп. Основні цілі програми включають вдосконалення освітньої інфраструктури, розвиток цифрового навчання та підтримку творчих підходів до освіти.

8. Програма «Підтримка студентів з інвалідністю» (Support Program for Students with Disabilities / 残疾学生支持计划) - програма забезпечує фінансову допомогу, адаптацію навчальних матеріалів та доступність університетської інфраструктури для студентів з особливими потребами через фінансову допомогу, створення спеціалізованих курсів, інфраструктурну адаптацію навчальних закладів. Підтримка студентів з інвалідністю забезпечує доступність до освіти та всебічну підтримку для людей з особливими потребами через комплекс засобів, включаючи університетські ресурси та психологічну підтримку.
9. Програма «План тисячі талантів» (Thousand Talents Plan / 千人计划) - програма, започаткована для залучення провідних науковців, дослідників та професіоналів з усього світу до роботи в Китаї. В галузі освіти стимулює наукові дослідження та викладання в університетах, надаючи фінансову підтримку іноземним викладачам і дослідникам.
10. Програма «Сільське медичне волонтерство» (Rural Medical Volunteering Program / 农村医疗志愿项目) - програма залучає молодь, особливо медиків, до роботи в сільських районах для забезпечення базових медичних послуг і покращення умов життя населення. Освітній аспект програми включає практичні навчальні програми для студентів-медиків, а також організацію навчання місцевих мешканців основам першої допомоги та здорового способу життя.
11. Програма «Служіння селам» (Serving the Villages / 服务乡村计划) - програма є частиною стратегії підтримки сільських регіонів та спрямована на скорочення розриву між міськими й сільськими територіями. Вона

охоплює покращення інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та створення робочих місць у сільській місцевості. В Рамках Програми освітні ресурси спрямовуються на будівництво шкіл і забезпечення навчальними матеріалами, організовуються професійні навчальні програми для молоді у сільських регіонах, студентам пропонують програми стажувань та працевлаштування у сільській місцевості з податковими пільгами.

12. Програма «Соціальна інтеграція через освіту» (Social Integration through Education / 通过教育实现社会融合) - ініціатива спрямована на зменшення соціально-економічних нерівностей шляхом забезпечення рівного доступу до якісної освіти. Особлива увага приділяється підтримці етнічних меншин, мігрантів і малозабезпечених верств населення. В рамках Програми відкриваються школи та навчальні центри в сільських і відсталих регіонах, багатомовне навчання впроваджується в регіонах із національними меншинами та розвиваються програми підготовки вчителів, які орієнтовані на специфічні потреби уразливих груп.
13. Програма «Червоні лекції» (Red Lectures Program / 红色讲座计划) - лекційна програма із залученням відомих учених і політичних діячів, спрямована на просування ідей соціалістичних цінностей серед студентів. Залучення студентів до обговорення актуальних суспільних тем, розвиток соціальної відповідальності акцентують увагу на соціалістичних цінностях і формують громадянську свідомість здобувачів освіти.
14. Програма «Соціальна відповідальність через технології» (Social Responsibility through Technology / 通过技术实现社会责任) - ініціатива спрямована на використання новітніх технологій для вирішення соціальних проблем, таких як сталий розвиток, доступ до медицини та управління катастрофами, підкреслює важливість відповідальних інновацій і етичних підходів у розробці технологій. За сприяння Програми, у навчальні програми університетів інтегрується соціальна відповідальність у галузі

STEM-освіти, фінансуються дослідницькі проєкти, спрямовані на розв'язання соціальних викликів, організуються міждисциплінарні дослідження та співпраця з міжнародними організаціями.

15. Проєкт «Інклюзивна освіта для всіх» (Inclusive Education for All Project / 全民融合教育项目) - ініціатива спрямована на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх верств населення, включаючи дітей із соціально вразливих груп. Спрямована на розробку навчальних програм для учнів із різними соціальними та освітніми можливостями, навчання педагогів для роботи в інклюзивних класах, створення гармонійного середовища, де кожен учень може отримати освіту незалежно від своїх можливостей
16. Проєкт «Молоді лікарі за здоров'я нації» (Young Doctors for National Health Project / 青年医生为国民健康项目) - ініціатива, спрямована на підготовку молодих лікарів для роботи у віддалених регіонах Китаю. Проєкт передбачає надання медичних послуг, профілактику захворювань та підвищення медичної грамотності. Підготовка лікарів включає навчання у провідних медичних університетах, післядипломну підготовку, освітні програми для населення щодо профілактики та здорового способу життя.
17. Проєкт «Молодіжні лідери нового покоління» (Next Generation Youth Leaders Project / 新一代青年领袖项目) - ініціатива спрямована на виховання молодих лідерів, які в майбутньому очолять різні галузі, включаючи державне управління, науку, технології, культуру та освіту. Програма включає навчання в університетах, програми обміну, тренінги з лідерства, розвитку полікультурної компетенції та критичного мислення, що готують молодь до викликів у глобальному світі.
18. Проєкт «Наукові інновації для молоді» (Scientific Innovations for Youth Project / 青年科技创新项目) - програма підтримує молодіжні ініціативи в галузі науки і технологій через гранти, конкурси та менторські програми.

Ініціатива є спрямованою на стимулювання наукової активності студентів, впровадження інновацій у навчальні процеси, організацію конкурсів, сприяють активізації дослідницької діяльності серед молоді.

19. Проєкт «Підготовка молодих лідерів профспілкового руху» (Young Union Leaders Training Project / 青年工会领袖培训项目) - ця ініціатива спрямована на розвиток майбутніх лідерів профспілкових організацій, які відіграють ключову роль у захисті прав працівників і сприяють соціальній стабільності. Програма пропонує молоді спеціалізовані курси, які охоплюють управлінські навички, трудове право, соціальну політику та переговорні техніки. Проєкт включає освітні компоненти у вигляді тренінгів, семінарів та спеціальних курсів для молодих профспілкових лідерів, що реалізуються у співпраці з університетами та навчальними центрами.
20. Проєкт «Подвійна першість» (Double First-Class Initiative / 双一流建设) - національна програма, спрямована на розвиток світового рівня університетів і навчальних дисциплін у Китаї. Її мета — сприяти глобальній конкурентоспроможності китайських університетів і забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців. Програма концентрується на вдосконаленні викладацького складу, підвищенні якості освіти та розширенні науково-дослідної бази університетів.
21. Проєкт «Стежками революції» (Revolutionary Paths Project / 革命之路项) - ініціатива спрямована на ознайомлення студентів із важливими місцями революційної історії Китаю через організацію освітніх екскурсій і заходів.
Сприяє розвитку національної свідомості, вивченню історії через практичний досвід, посиленню патріотичного виховання.
22. Проєкт 211 (Project 211 / 211 工程) - ініціатива, спрямована на підвищення якості освіти та досліджень у 100 провідних університетах Китаю для підтримки економічного та соціального розвитку. Сприяє модернізації

навчальних програм, розвитку інфраструктури університетів, підтримці досліджень.

23. Проєкт 985 (Project 985 / 985 工程) - ініціатива для створення університетів світового класу через державну та соціальну підтримку досліджень, розвитку інфраструктури та інтернаціоналізацію. Спрямована на розвиток дослідницьких університетів, стимулювання програм глобальних партнерств та академічного обміну.
24. Програма 201 (Program 201 / 201 计划) - державна програма підтримки високих наукових досягнень у галузі фундаментальних досліджень для сприяння технологічному прогресу. Орієнтована на створення міждисциплінарних дослідницьких центрів в університетах та розвиток новітніх освітніх підходів.
25. Урбаністична ініціатива «Зелений університет» (Green University Project / 绿色大学项目) - спрямований на інтеграцію принципів сталого розвитку та екологічної свідомості в освітні установи Китаю. Сає на меті зменшення екологічного впливу університетів через впровадження енергоефективних технологій та зменшення викидів, освіта студентів та персоналу щодо екологічних практик та сталого розвитку, створення екологічно чистих та здорових навчальних середовищ. Сезультати проєкту сприяли прийняттю «Зеленої концепції вищої освіти КНР» як одного зі стратегічних напрямів розвитку освіти до 2035 р.
26. Урбаністична ініціатива «Лісове відродження» (Urban Reforestation Project / 造林项目) - спрямований на відновлення лісових масивів, боротьбу з опустелюванням та поліпшення екологічної ситуації в Китаї. Реалізується центральним урядом КНР як частина масштабної програми національного рівня з лісовідновлення «Велика зелена стіна» (三北防护林), яка була започаткована в 1978 р. та передбачає створення лісового бар'єру для

зупинки розширення пустелі Гобі. У 2017 році університетська спільнота з лісовідновлення Сайханба отримала нагороду ООН «Чемпіони Землі» за успішні зусилля з лісовідновлення. Програма в певній частині має статус «урбаністичної» через активне залучення мешканців міста (здебільшого, учнівська та університетська молодь) до практичних завдань Проекту: висадження лісу, зменшення використання виробів з деревини, пропаганда невикористання дров та деревесного вугілля на селі тощо.

27. Урбаністичний проєкт «Інженерія майбутнього» - загальна назва для ініціативи, яка об'єднує певну кількість локальних інфраструктурних проєктів, як то 1) «Небесна долина Ченду» (Chengdu Sky Valley / 成都天空谷) - будівництво футуристичного міського оазису, що поєднує сучасну архітектуру з природними ландшафтами; 2) Лісове місто Лючжоу (Liuzhou Forest City / 柳州森林城市) - будівництво вуглецево-нейтрального міста, спроектованого для боротьби із забрудненням повітря, де будівлі покриті рослинами та деревами, що поглинають CO₂ та виробляють кисень, та стійкий розвиток та низка інших
28. Урядовий проєкт «Світові університети в КНР» (World-Class Universities Project in China / 世界一流大学建设) - присвячений підвищенню якості вищої освіти в Китаї до світового рівня, розвитку наукових досліджень та інновацій, а також підготовці висококваліфікованих фахівців. Відтворює Міністерство освіти КНР у співпраці з провідними китайськими університетами та науково-дослідними установами _____
29. Урядовий проєкт «Smart Campus» - (智慧校园) - ініціатива з інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у навчальні заклади з метою створення інтелектуального, безпечного та екологічно чистого середовища для навчання та досліджень. Проєкт спрямований на підвищення ефективності управління та навчального процесу, забезпечення

безпеки та комфорту студентів і викладачів, оптимізація використання ресурсів та енергоефективність. Рішення для Проєкту активно розробляє та впроваджує, надаючи цифрові платформи та інфраструктуру для навчальних закладів, компанія Huawei.
<https://e.huawei.com/en/solutions/campus>

Додаток В

Державні та недержавні організації КНР, які згадуються в дослідженні (подаються в алфавітному порядку)

1. Асоціація зеленої енергетики КНР (China Energy Research Society / 中国绿色能源协会) - недержавна організація. Основна діяльність: сприяння розвитку зеленої енергетики в Китаї, підтримка інновацій та впровадження екологічно чистих технологій. Сприяє організації спільних дослідницьких проектів з університетами (ана університетами самостійно на замовлення та при фінансовій підтримці Асоціації), проведенню семінарів та конференцій, наданню стажувань для студентів.
www.cers.org.cn/?siteid=10000&type=1
2. Асоціація Докторів Філософії (Chinese PhD Association / 中国博士协会) - недержавна організація. Основна діяльність: об'єднання докторів філософії для обміну знаннями, підтримка наукових досліджень та професійного розвитку. Співпраця з університетами відбувається через проведення наукових конференцій, участі у спільних дослідницьких проектах, підтримці молодих науковців, забезпеченні кадрового резерву (викладацького та наукового) для ЗВО КНР. www.szftpa.org.cn/page/8
3. Асоціація молодих волонтерів Китаю (China Young Volunteers Association / 中国青年志愿者协会) - державна організація. Основна діяльність: координація волонтерських ініціатив серед молоді, організація соціальних проектів та благодійних акцій. Співпраця з університетами представлена такими активностями, як залучення студентів до волонтерських програм, проведення тренінгів та семінарів, підтримка студентських ініціатив.
www.zgzyz.org.cn/

4. Асоціація молодих підприємців Китаю (China Young Entrepreneurs Association / 中国青年企业家协会) - недержавна організація. Основна діяльність: підтримка молодих підприємців, надання консультацій, організація бізнес-форумів та мережових заходів. В рамках співпраці з університетами відбуваються проведення лекцій та майстер-класів, підтримка студентських стартапів, надання менторської допомоги підприємцям-початківцям з числа випускників університетів. www.cyea.org.cn/
5. Асоціація цифрового розвитку (Digital Development Association / 数字发展协会) - недержавна організація. Основна діяльність: сприяння цифровій трансформації в КНР, підтримка інновацій у сфері інформаційних технологій. Співпраця з університетами відбувається через організацію хакатонів, проведення спільних досліджень, надання грантів для студентів.
6. Всекитайська Асоціація здорового способу життя (All-China Healthy Living Association / 中华健康生活协会) - державна організація. Основна діяльність: пропаганда здорового способу життя, організація освітніх програм та заходів, спрямованих на покращення здоров'я населення в КНР. Співпраця з університетами відбувається через проведення лекцій та семінарів, підтримка наукових досліджень у сфері охорони здоров'я, залучення студентів до волонтерських програм. www.cha-china.org/
7. Всекитайська асоціація молодих комуністів (All-China Communist Youth League / 中国共产主义青年团) - державна організація. Основна діяльність: Молодіжна організація Комуністичної партії Китаю, яка займається політичним вихованням молоді, організацією соціальних та культурних заходів, а також підготовкою майбутніх членів партії. Організація має осередки в усіх університетах країни, де проводить політичну освіту, волонтерські програми та інші заходи для студентів. www.gqt.org.cn

8. Всекитайська асоціація молодих лікарів (All-China Young Physicians Association (ACYPA) / 中国青年医师协会) - статус не є чітко визначеним. Основна діяльність: сприяння професійному розвитку молодих лікарів, організація навчальних програм та конференцій. Активно відбувається співпраця з медичними університетами для проведення семінарів та тренінгів, а також волонтерської діяльності лікарів-інтернів в сільській місцевості. Сприяє працевлаштуванню лікарів в сільській місцевості, має власну грантову програму для молодих лікарів, які першим місцем своєї роботи обирають сільську місцевість. www.qnysfh.org/
9. Всекитайська федерація жінок (All-China Women's Federation (ACWF) / 中华全国妇女联合会) - державна організація. Основна діяльність: захист прав та інтересів жінок, сприяння гендерній рівності, організація освітніх та соціальних програм для жінок. За підтримки Федерації, в університетах КНР відбувається проведення досліджень з гендерних питань, організація освітніх програм та семінарів для студентів. www.women.org.cn
10. Всекитайська федерація інвалідів (China Disabled Persons 'Federation (CDPF) 中国残疾人联合会) - державна організація. Основна діяльність: захист прав та інтересів людей з інвалідністю, сприяння їх соціальній інтеграції, організація реабілітаційних та освітніх програм. Спільно з університетами проводить дослідження у сфері інвалідності, відбувається організація освітніх програм та тренінгів для студентів, проводиться активна соціальна робота щодо прокламації ідей інклюзії в китайському суспільстві. www.cdcpf.org.cn
11. Всекитайська федерація молоді (All-China Youth Federation (ACYF) / 中华全国青年联合会) - державна організація. Основна діяльність: об'єднання молодіжних організацій, сприяння розвитку молоді, організація культурних, освітніх та соціальних заходів. Співпраця з університетами відбувається

через організацію студентських заходів, конференцій, обмінних програм та інших ініціатив для студентів. www.acyf.org.cn

12. Всекитайська федерація профспілок (All-China Federation of Trade Unions (ACFTU) / 中华全国总工会) - державна організація. Основна діяльність: захист прав та інтересів працівників, сприяння поліпшенню умов праці, організація навчальних та соціальних програм для працівників. В університетах займається проведенням досліджень у сфері трудових відносин, організацією освітніх програм та семінарів для студентів, практичною правовою допомогою працівникам, адміністрації та здобувачам освіти в разі необхідності. www.acftu.org
13. Китайська асоціація науки і техніки (China Association for Science and Technology (CAST) / 中国科学技术协会) - державна організація. CAST є неприбутковою неурядовою організацією, яка об'єднує китайських вчених та інженерів. Основні завдання включають сприяння розвитку науки через наукові обміни, популяризацію наукових знань серед громадськості, захист законних прав вчених та інженерів, надання порад уряду та промисловості щодо науково-технічних питань, а також розвиток міжнародного співробітництва в науково-технічній сфері. CAST активно співпрацює з університетами, організовуючи наукові конференції, семінари та інші заходи, спрямовані на розвиток науки та техніки. <http://english.cast.org.cn/>
14. Молодіжна екологічна асоціація (Youth Environmental Association Youth / 青年环境协会) - недержавна організація. Організація займається екологічною освітою молоді, проведенням заходів з охорони довкілля та підвищенням екологічної свідомості серед населення. Асоціація співпрацює з університетами, залучаючи студентів до екологічних проєктів, організовуючи лекції та семінари на екологічну тематику.

15. Рух «Червоний туризм» (Red Tourism Movement / 红色旅游运动) - державна ініціатива. Рух спрямований на популяризацію місць, пов'язаних з революційною історією Китаю, з метою патріотичного виховання та збереження історичної спадщини. Університети організовують екскурсії та навчальні поїздки для студентів до історичних місць, пов'язаних з «Червоним туризмом».

https://www.mct.gov.cn/whzx/qgwhxxlb/gz/202210/t20221026_936969.htm

16. Фонд молодіжного розвитку Китаю (China Youth Development Foundation (CYDF) / 中国青年发展基金会) - недержавна організація. CYDF є національною неприбутковою організацією, заснованою в 1989 році. Фонд працює над розвитком молоді Китаю через освіту, науку і техніку, культуру, фізичне виховання, охорону здоров'я та захист навколишнього середовища. Найвідомішою програмою фонду є «Проект Надія», спрямований на допомогу дітям з бідних регіонів повернутися до школи та завершити початкову освіту. Фонд співпрацює з університетами, надаючи стипендії студентам, організовуючи волонтерські програми та освітні заходи. www.cydf.org.cn/

17. Фонд та державна програма Інституту Конфуція (Confucius Institute / 孔子学院) - діяльність фонду та програми спрямовані на поширення китайської мови та культури у світі, сприянню культурному обміну та взаєморозумінню між Китаєм та іншими країнами. Інститути Конфуція як навчальні заклади в світі створюються за підтримки Міністерства освіти КНР та співпраці з університетами та освітніми установами інших країн. <http://english.hanban.org/>

Додаток Д

Публікації, що висвітлюють наукові результати дисертації:**Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:**

1. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань Організаційна культура в адміністративному управлінні закладами вищої освіти Китаю. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2020. Вип. 2. С. 78–86. (фахове видання, кат. Б)

DOI: 10.31494/2412-9208-2020-1-2-78-86

Посилання: <https://pedagogy.bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/10.pdf>

2. Цзін Лань Організаційна культура управління: основні задачі, структурні складові, цінності та функції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка*. 2021. Вип. 12 (23). (фахове видання, кат. Б).

DOI: 10.33296/2707-0255-12(23)-04

Посилання: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/430/373>

3. Дзін Лань Особливості формування організаційної культури у Китаї. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. Вип. 51. С. 67–76. (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.07>

Посилання: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/methodics/article/view/3732>

4. Дзін Лань Конкурентоспроможність університетів Китайської Народної Республіки. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2022. Вип. 53. С. 17–25 (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.34142/23128046.2022.53.02>

Посилання: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/methodics/article/view/8045>

5. Дзін Лань Інформаційна компетентність в технологічному аспекті організаційної культури: досвід Пекінського університету. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 44(1). С. 11–14. (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/44/1.2>

Продовження додатку Д

Посилання: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/44/part_1/2.pdf

6. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань Сучасні тенденції ефективності розвитку організаційної культури (на прикладі університетів провінції Сичуань, КНР). *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2023. Вип. 15 (29). (фахове видання, кат. Б)

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-15\(29\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0255-15(29)-07)

Посилання: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/523/444>

7. Кравченко Г. Ю., Дзін Лань Організаційна культура як складник розвитку конкурентоспроможності закладу вищої освіти (з досвіду університетів провінції Сичуань, КНР). *Імідж сучасного педагога*. 2023. Вип. 2 (209). С. 42–48. (фахове видання, кат. Б)

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

Посилання: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/275682>

8. Дзін Лань Цілісність управлінського контексту організаційної культури (з досвіду університетів провінції Сичуань). *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 55(1). С. 18–21 (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/55.1.3>

Посилання: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/55/part_1/3.pdf

9. Дзін Лань Співпраця учасників освітнього процесу на основі цінностей китайської культури і світових демократичних цінностей як умова розвитку організаційної культури (з досвіду університетів провінції Сичуань). *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 58 (1). С. 127–130 (фахове видання, кат. Б)

<https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/58.1.26>

Посилання: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/58/part_1/26.pdf

Праці апробаційного характеру:

10. Lang, J. A model of organizational culture of higher education institutions on the example of universities of the Sichuan province of the people's republic of China. *Scientific Journal of Polonia University*. 2023. 56(1). Pp. 69–74.

<https://doi.org/10.23856/5611>

11. Дзін Лань. Організаційна культура університету Цінхуа та його ціннісні пріоритети. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 20-21 травня 2022 р.). За ред. Боярської-Хоменко А. В., Попової О. В. ; Харків: Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. 2022. С. 87–90.

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fdf635cc-7747-4d3d-a5bb-444dd2821fa2/content>

12. Дзін Лань Організаційна культура як актуальний напрям підготовки педагогів. *Інноваційні педагогічні технології в цифровій школі : збірник тез доповідей IV Всеукраїнської (з міжнародною участю) науково-практичної конференції молодих учених* (м. Харків, 11-12 травня 2022 р.). Харків. 2022. С. 243–244.

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/71a3372d-3844-4f88-9841-60d1f6bfc7fe/content>

13. Jin Lang Organizational culture as a strategic element in higher education institutions in the PR China. *Сходознавство. Актуальність та перспективи. Матеріали доповідей V Міжнародної науково-методичної конференції* (Харків, 29 березня 2024 р.). Х.: ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2024. Ч.1. С. 125–127.

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6b7ab63-f94d-4ef6-b2b6-3ee30b45d313/content>

14. Jin Lang Models of organizational culture in Higher educational institutions of China. *The 22nd International scientific and practical conference “Actual problems in education and introduction of new technologies”* (June 04 – 07, 2024) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2024. Pp. 225–227.

<https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/06/ACTUAL-PROBLEMS-IN-EDUCATION-AND-INTRODUCTION-OF-NEW-TECHNOLOGIES.pdf>

Продовження додатку Д

15. Jin Lang Organizational culture of higher educational institutions as a scientific and research problem. Інновації в сучасній освіті: методологія, технології, дидактичні аспекти. Матеріали II науково-практичної конференції (м. Одеса, 7-8 червня 2024 р.). Одеса: Видавництво «Молодий вчений». 2024. С. 5–9.

<https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/88/1436/29>

87-1

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____
* _____ 20__ р.
61166, м.Харків, пр.Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 66/2024
від 14.11.2024 р.

Дана ДЗІНЬ ЛАНЬ,
який бере участь у розробці ініціативної науково-дослідної роботи № 1/2020
«Управління формуванням професійних компетентностей майбутніх
фахівців в умовах інформаційного полікультурного освітнього простору» з
01.09.2022 року по 31.08.2023 року.

Підрозділ 1.3. Діагностика організаційної культури на прикладі
сучасного закладу вищої освіти Китайської народної республіки, провінції
Сичуань.

Державний реєстраційний номер 0120U104231

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна

тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: cst@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

CHERNIHIV POLYTECHNIC
NATIONAL-UNIVERSITY

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

21/74-02 № 14.10.2024

На № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Дзін Лань
за темою «Розвиток організаційної культури закладів вищої освіти (на
прикладі університетів Китайської народної республіки)»
поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 – освітні, педагогічні науки

Поняття «організаційна культура» давно перебуває в науковому обігу. Огляд досліджень, у яких спостерігається науковий і практичний інтерес до феномену організаційної культури, свідчить, що на сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої точки зору даного поняття, що в свою чергу вимагає необхідне уточнення розуміння сутності поняття «організаційної культури».

У Національному університеті «Чернігівська політехніка» проходило впровадження результатів наукового дослідження Дзін Лань, що представлені в дисертаційній роботі «Розвиток організаційної культури закладів вищої освіти (на прикладі університетів Китайської народної республіки)».

Новизна дослідження полягає в розробці, теоретичному обґрунтуванні й експериментальній перевірці організаційно-педагогічних умов та інструментарію визначення ефективності розвитку організаційної культури закладів вищої освіти у вигляді кваліметричної моделі.

Автором запропоновано діагностичний інструментарій визначення ефективності сформованості організаційної культури студентів в закладі вищої освіти. Проведена апробація дала підстави для висновків про результативність розробленого Дзін Лань інструментарію та технології його використання.

Довідку обговорено і затверджено на засіданні кафедри іноземної філології.

Проректор
з наукової роботи



В.Г. Маргасова

Кормило 0462 665 115

Система управління якістю сертифікована
за ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

The quality management system is certified according to the
ISO 9001:2015