

УДК 330.338

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1\(214\)-47-52](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1(214)-47-52)

**Драгунова Віра Валентинівна,**  
кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри  
менеджменту освіти та права, Центральний інститут  
післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
НАПН України, Київ, Україна

**Vira Drahunova,**  
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
at the Department of Education Management and Law,  
Central Institute of Postgraduate Education SHEI "University  
of Education Management" of the National Academy  
of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine  
**E-mail:** [dragunowa.v@ukr.net](mailto:dragunowa.v@ukr.net)  
**ORCID iD:** <https://orcid.org/0000-0002-5074-5583>

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**A** Актуальність оглядового дослідження зумовлена необхідністю осмислення ролі менеджера закладу вищої освіти в умовах невизначеності на тлі соціально-економічних криз, коли формується організаційна культура управління закладом освіти. Висвітлюються питання організаційної культури як інструменту підвищення конкурентоспроможності закладу у системі вищої освіти. Розглянуто та розкрито сутність організаційної культури в закладі вищої освіти. Окреслюються масштабні перетворення в усіх сферах людського життя, що надають можливість закладам вищої освіти ефективно пристосовуватись до умов змінного зовнішнього середовища, використовуючи консалтингову діяльність у системі освіти, ґрунтуючись на необхідності використання професіоналізму та глибокого досвіду менеджерів-професіоналів закладів вищої освіти. Підкреслюється стрімке зростання консультаційних послуг, яке зумовлює розвиток консалтингової діяльності, що передує значним втратам, спричиненими через допущення помилок керівниками при управлінській та організаційній діяльності тощо. Розглянуто та розкрито сутність консалтингової діяльності в закладі вищої освіти. Виокремлено основні функції консалтингу в закладах вищої освіти. Акцентується увага на складниках моделі на основі застосування сучасних принципів та інновацій для перспективного розвитку системи вищої освіти і сприяння забезпеченню закладів вищої освіти висококваліфікованими кадрами.

Здійснюється аналіз теоретичних основ і класифікаційної ідентифікації проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти як інструменту формування організаційної культури. Розглянуто труднощі та суперечності, притаманні становленню організаційного середовища закладу вищої освіти.

**Ключові слова:** заклади вищої освіти; інноваційний менеджмент; консалтингова діяльність; моделювання; організаційна культура; проектування

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

**S** The relevance of the survey is due to the need to understand the role of the manager of a higher education institution in conditions of uncertainty against the background of socio-economic crises, when the organizational culture of the management of an educational institution is being formed. This study highlights organizational culture as a tool for increasing the competitiveness of higher education institutions. The essence of organizational culture in a higher education institution is considered and revealed. Large-scale transformations in all spheres of human life are outlined, which enable higher education institutions to effectively adapt to the conditions of a changing external environment using consulting activities in the education system, based on the need to use professionalism and deeper experience of professional managers of higher education institutions. The rapid growth of consulting services is emphasized, which determines the development of consulting activities, which precedes significant losses caused by managers' mistakes in managerial and organizational activities. The essence of consulting activity in a higher education institution has been considered and revealed. The main functions of consulting in institutions of higher education are highlighted. Emphasis is placed on the components of the model based on the application of modern principles and innovations for the prospective development of the higher education system and assistance in providing higher education institutions with highly qualified personnel.

An analysis of the theoretical foundations and classification identification of the design of consulting activities in a higher education institution as a tool for the formation of organizational culture is carried out. The difficulties and contradictions inherent in the formation of the organizational environment of a higher education institution are considered.

**Keywords:** higher education institutions; innovative management; consulting activity; modeling; organizational culture; design

**Актуальність проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями.** Актуальність і доцільність дослідження зумовлені станом невизначеності держави, глибокими соціально-економічними зрушеннями, що спонукають національну систему освіти трансформуватися шляхом реформування. Зокрема, йдеться про модернізацію процесу управління галуззю в контексті нових пріоритетів розвитку освіти та педагогічної науки і практики. Висвітлене вимагає підвищення результативності управління закладом вищої освіти, що спрямоване на забезпечення інтелектуальної, творчої діяльності шляхом засвоєння, примноження й використання знань, умінь, навичок, розвитку компетентностей суб'єктів освітнього процесу [8]. Особлива увага у цьому контексті надається інноваційному менеджменту, який здійснюється через систему науково-методичних, педагогічних, організаційних та управлінських заходів, про що йдеться в законах України та інших нормативних документах.

Проблема організаційної культури суб'єктів освітнього процесу – одна із найскладніших для вирішення в педагогічній теорії та практиці з огляду на постійні нормативні та змістові трансформації, викликані глобалізаційними та державотворчими процесами. Сучасна система вищої освіти вимагає ефективного впровадження інновацій, наукового обґрунтування та розроблення технологій, що забезпечить результативність інноваційної діяльності на рівні особистісних структур керівників закладів освіти всіх рівнів.

Ефективним шляхом оптимізації управління визнано системну інтеграцію наукових знань, управлінських потреб і суспільних інтересів, адекватне та раціональне використання яких визначено передумовою ефективного функціонування закладу вищої освіти [6].

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Аналіз результатів наукових досліджень свідчить про посилення уваги дослідників до цієї актуальної проблеми. Зокрема, окремі її аспекти на теоретико-методологічному рівні висвітлено в працях Ю. Бабанського, І. Балабанова, Н. Білик, В. Бондара, Л. Гаєвської, Н. Заворотинської, І. Іванюка, Н. Корогод, Н. Краснокутської, П. Микитюка та ін. Технологія управління організаційною культурою, поняття якості освіти та сутність розроблення кваліметричних еталонів

для вимірювальних процедур стали предметом дослідження О. Боднар, Г. Єльнікової, І. Зязюна, О. Мармази, Т. Рожнової. Концептуальні положення управління закладами освіти розглянуто в роботах Є. Березняка, Л. Ващенко, М. Гриньової, Л. Даниленко, В. Маслова, С. Сисоевої та ін. Психологічні аспекти управління знайшли відображення в роботах Л. Карамушки, В. Пікельної. Філософський та соціологічний аспекти висвітлено у працях В. Андрущенко, Б. Гершунського, В. Кудіна, В. Кременя, О. Крушельницької, В. Лутая, В. Солодкова та ін.; управлінський – Г. Дмитренко, Ю. Конаржевського, М. Кондакова, Н. Островерхової, М. Поташника та ін. На важливості реалізації організаційної культури у процесі управління наголошували В. Андрєєв, О. Назарова, Г. Пономарьова, С. Рубінштейн, С. Семенець, С. Яценко та ін. [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз зазначених наукових праць дає можливість стверджувати про необхідність розв'язання наявних суперечностей, а саме між:

- політикою держави, що зумовлює зміни в системі освіти, та недостатнім розробленням механізму розвитку організаційної культури в закладі освіти;
- потребою реалізації організаційної культури, що забезпечить ефективність управлінської діяльності закладу вищої освіти, та недостатнім висвітленням цієї проблеми в педагогічній теорії та практиці;
- необхідністю вибору оптимальних форм і методів управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу та недостатністю їхнього наукового обґрунтування в теорії та практиці освітнього менеджменту;
- потребою в компетентних учасниках управлінської діяльності та відсутністю їхньої спеціальної підготовки до реалізації цього процесу.

**Основною метою статті** є виявлення взаємозв'язку між консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти та його організаційною культурою, оскільки сильна організаційна культура є одним із факторів успіху закладу освіти, особливо в умовах невизначеності.

**Викладення основного матеріалу.** Для збереження своєї життєдіяльності закладу вищої

освіти вимушені постійно еволюціонувати, перебудовуватися, вдосконалюватися, впроваджувати інноваційні технології, що потребує чимало зусиль, знань і вмінь. Ускладнення соціально-економічних процесів на сучасному етапі розвитку нашої країни викликало необхідність передавання знань, досвіду, вмінь, методів управлінської діяльності в самостійну сферу економічних відносин, що у свою чергу сприяє впровадженню інноваційного менеджменту шляхом формування в закладі вищої освіти організаційної культури [10, с. 469–472].

Потребує уваги той факт, що серед сучасних науковців немає єдиної думки щодо визначення поняття «організаційна культура». Водночас відкритим залишається питання стосовно розмежування понять «організаційна культура» та «корпоративна культура» [1]. У менеджменті «корпоративна культура» використовується як синонім терміну «організаційна культура», оскільки корпорація є одним із видів організації, тобто об'єкт управління [2, с. 33–38]. Варто акцентувати увагу на тому, що визначальну роль у формуванні організаційної культури відіграє керівник закладу вищої освіти, саме він є фундатором розвитку закладу освіти, формує клімат робочого середовища через систему комунікацій та управлінських процесів. Головним завданням керівника є управління моделями спільної командної роботи та взаємодія їх один з одним [5, с. 12–14].

Отже, організаційна культура є системою цінностей, моральних установок і моделей поведінки, що створює соціально-психологічне середовище в закладі освіти. Зазначимо, що організаційна культура проявляється у створенні репутації закладу вищої освіти, внутрішній роботі персоналу, способах взаємодії із зовнішнім середовищем через призму інноваційних підходів до управління.

Основою впровадження інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти є формування, розвинення та задоволення потреб суб'єктів освітньої діяльності. Відповідно до цього, впровадження інноваційного менеджменту передбачає управління інноваціями, процесом, життєвим циклом, ресурсами й результатами при дотриманні вимог до його цільового призначення й вихідних характеристик, вартості та термінів реалізації [9, с. 86–91]. Варто зазначити, що

специфіка реалізації інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти полягає у виділенні й обґрунтуванні методологічних підходів щодо впровадження інноваційних технологій в управлінні [4, с. 8–29].

Ґрунтуючись на концептуальних засадах реформування системи освіти та здійснивши теоретичний аналіз сучасного стану реалізації організаційної культури в закладі вищої освіти, нами розроблена модель, яка впроваджуватиметься в управлінський процес саме за допомогою педагогічних умов консалтингової діяльності керівника, з продукуванням і впровадженням інноваційних змін, з урахуванням регіональної специфіки, зовнішніх і внутрішніх факторів, а також урахуванням соціального, економічного, адміністративного та освітньо-культурного потенціалу закладу вищої освіти. Модель педагогічних умов спрямована на: використання варіативних управлінських рішень; прогноз кінцевих результатів діяльності; включення економічних механізмів діяльності, пов'язаних із необхідністю посилення фінансової самостійності; поєднання адміністративного, колективного управління та самоврядування [3, с. 117–136]. Реалізації моделі педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти заснована на розподілі педагогічних умов, застосуванні управлінських рішень на складники та поетапної оцінки кожного з них. Будь-яке рішення, схвалене до впровадження, потребує детального опрацювання по виконавцях, функціях, термінах.

**Результати дослідження.** Забезпечення реалізації моделі складається з таких кроків, які взаємопов'язані логічною послідовністю і сукупністю педагогічної оцінки інноваційного менеджменту.

Розглянемо детальніше зазначені кроки:

1. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційного менеджменту.

Даний крок технології передбачає проектування необхідності впровадження інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти. На обґрунтування даної цілі справляють свій вплив педагогічні умови, визначені нами та представлені в моделі педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти. Водночас керівник закладу освіти виявляє можливості змін окремих елементів системи,



організаційних структур, змісту, технологій освіти тощо. Вивчається та аналізується сучасний стан функціонування об'єкту змін, ресурсні можливості його забезпечення.

2. Прийняття рішення про впровадження інноваційного менеджменту.

Керівник формує, обґрунтовує та приймає рішення на основі формалізації нововведень, щодо необхідності впровадження інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти. На даному етапі розробляється проєкт плану, визначаються його основні етапи та терміни їхнього виконання. Даний етап передбачає виокремлення умов, форм, змісту, засобів, методів діяльності закладу вищої освіти, який повинен відображати сучасні реалії освіти та є системним інноваційним розвитком закладу освіти.

3. Упровадження інноваційного менеджменту.

Умови впровадження інноваційного менеджменту поділяються на соціальні, організаційні та психологічні категорії. Упровадження інноваційного менеджменту у закладах вищої освіти проводиться за такою послідовністю:

- формування організаційної культури в закладі вищої освіти шляхом упровадження нововведень в організаційний, освітній та управлінський процеси;

- підготовка та перепідготовка педагогічних працівників (усвідомлення колективом необхідності змін та впровадження нововведень);

- забезпечення новітніми технічними засобами робочих місць;

- впровадження програмного забезпечення, запуск системи, використання.

4. Відстеження процесу застосування інноваційного менеджменту.

На даному етапі здійснюється обстеження існуючих форм і методів управління, визначаються негативні та позитивні сторони педагогічних умов і фактори, які сприяють застосуванню інноваційного менеджменту. Керівник координує процес застосування інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти. Водночас виокремлюється стиль управління керівника, вміння презентувати нову ідею, оцінювати та контролювати проміжні результати, делегувати повноваження, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішні й внутрішні комунікаційні зв'язки. Результатом даного етапу є подолання опору та психологічного дискомфорту в колективі.

5. Аналіз, контроль й оцінювання процесу та результатів упровадження інноваційного менеджменту.

Надзвичайно місткий етап як за смисловими, так і за змістовними навантаженнями. Аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище, макро- та мікрооточення. На основі детального аналізу всіх процесів упровадження інноваційного менеджменту у вищій освіті здійснюється безпосередній контроль за їхнім упровадженням та оцінюються результати впровадження інноваційного менеджменту. Визначаються тенденції змін процесу, при потребі формуються рекомендації щодо його корегування.

6. Прийняття рішення про продовження застосування інноваційного менеджменту чи припинення роботи над ним.

Дане рішення приймається після ретельного аналізу та оцінки впровадження і застосування. Питання продовження чи припинення роботи застосування інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти приймається виключно адміністрацією закладу.

7. Підведення підсумків та аналіз результатів упровадження інноваційного менеджменту.

Упровадження моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти вимагає підтримки гнучкого режиму функціонування закладу освіти.

Для досягнення поставленої мети необхідно використати наступні способи забезпечення виконання основного завдання реалізації моделі в межах зазначених вище:

- адаптація моделі педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти до умов регіону;

- визначення пріоритетів розвитку закладу вищої освіти та встановлення оптимальних критеріїв його діяльності;

- взаємоузгодження критеріїв і факторів моделі розвитку закладу вищої освіти регіону;

- включення коефіцієнтів вагомості у нисхідний інформаційний потік для застосування у моделі діяльності інноваційного менеджменту;

- періодичне визначення якості діяльності закладу вищої освіти на засадах інноваційного менеджменту та коригування відповідних інновацій у педагогічному та управлінському процесах;

– організація періодичного моніторингу діяльності педагогічних, науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти щодо пріоритетів розвитку системи вищої освіти на засадах інноваційного менеджменту;

– коригування діяльності закладу вищої освіти із застосуванням інноваційного менеджменту.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Для забезпечення реалізації моделі педагогічних умов упровадження інноваційного менеджменту в закладі вищої освіти потрібно дотримуватись даних управлінських дій із боку керівника:

- визначення змісту педагогічних умов;
- розроблення нормативно-правової бази впровадження інноваційного менеджменту закладу вищої освіти;
- визначення змісту інновацій;
- розроблення науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності;
- підготовка структурних підрозділів щодо інноваційної діяльності;
- оновлення структури управління;
- оновлення та реконструкція матеріально-технічного оснащення;
- використання неперервної системи особистісного навчання;
- реалізація системи організаційно-процедурних механізмів;
- здійснення системи управлінської діяльності;
- розроблення та введення інноваційних технологій у педагогічний процес;
- аналіз інноваційної діяльності.

**Перспективи подальших розвідок** убачаються у науковому пошуку та розробленні практичних рекомендацій педагогічним, науково-педагогічним працівникам і керівникам закладів вищої освіти щодо проєктування організаційної культури як інструменту підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

#### Список використаних джерел

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
2. Грішнова О. А., Науменко А. В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 33–38.

3. Драгунова В. В. Особливості моделювання в системі середньої освіти. *European Humanities studies: State and Society/ Europejskie studia humanistyczne: Panstwo i Spoleczenstwo. Poland-Ukraine*. 2018. Issu 2. P. 117–136. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/30433/1/dys\\_Dragunova.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/30433/1/dys_Dragunova.pdf)

4. Драгунова В. В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / ЖДУ ім. І. Франка. Житомир, 2019. 183 с.

5. Дубасенюк О. А., Антонова О. Є., Вітвицька С. С., Сидорчук Н. Г., Спірін О. М., Якса Н. В. та ін. Концептуальні моделі педагогічної освіти: наукові пошуки та здобутки. *Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку* : [монографія]. / ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2008. С. 8–29.

6. Економічна енциклопедія : у 3 т. / гол. редкол. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2000. Т. 1. 864 с.

7. Іванова Т. В. Вища освіта в контексті Європейського сталого розвитку. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/alex\\_i,%20%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.PDF.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/alex_i,%20%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.PDF.pdf)

8. Рябова З. В. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове видання. Педагогіка*. 2022. Вип. 13(25). URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf>

9. Сабов Н. М. Теоретичні аспекти кадрового консалтингу в системі управління персоналом суб'єкта господарювання. *Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування»*. 2021. Вип. 11. С. 86–91. URL: Сабов ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГ.pdf

10. Drahunova V., Yakymenko S., Sukholova M., Konokh A., Levchenko N., Bozhok N. Theoretical Problems of Designing Pedagogical Technologies in Higher Education Institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21, no. 12. P. 469–472. URL: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-k1ff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588>

#### References

1. Busel, V. T. (Ed.). (2001). *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]*. Irpin: VTF "Perun". Retrieved from <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> [in Ukrainian].
2. Grishnova, O. A., & Naumenko, A. V. (2020). Korporativna kultura yak resurs zabezpechennia stratehichnoi stiiikosti pidpriemstva [Corporate culture as a resource for ensuring the strategic stability of the enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia [Economics and management]*, 2, 33-38 [in Ukrainian].
3. Dragunova, V. V. (2018). Osoblyvosti modeliuвання v systemi serednoi osvity [Features of modeling in the secondary education system]. In *European Humanities studies: State and Society/ Europejskie studia humanistyczne: Panstwo i Spoleczenstwo* (Issu 2, pp. 117-136). Poland: Ukraine. Retrieved from [http://eprints.zu.edu.ua/30433/1/dys\\_Dragunova.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/30433/1/dys_Dragunova.pdf) [in Ukrainian].

4. Dragunova, V. V. (2019). *Pedahohichni umovy vprovadzhennia innovatsiinoho menedzhmentu v systemu serednoi osvity [Pedagogical conditions for the implementation of innovative management in the system of secondary education]*. (PhD diss.). Zhytomyr [in Ukrainian].
5. Dubasenyuk, O. A., Antonova, O. E., Vitvytska, S. S., Sydoruk, N. G., Spirin, O. M., Yaksa, N. V., and others. (2008). Kontseptualni modeli pedahohichnoi osvity: naukovy poshuky ta zdobutky [Conceptual models of pedagogical education: scientific searches and achievements]. In O. A. Dubaseniuk (Ed.), *Profesiino-pedahohichna osvita: suchasni kontseptualni modeli ta tendentsii rozvytku [Professional and pedagogical education: modern conceptual models and development trends]*: [monograph]. (pp. 8-29). Zhytomyr [in Ukrainian].
6. Mocherny, S. V. (Ed.). (2000). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]* (Vol. 1). Kyiv: Academy [in Ukrainian].
7. Ivanova, T. V. (2017). *Vyshcha osvita v konteksti Yevropeiskoho staloho rozvytku [Higher education in the context of European sustainable development]*. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/alexi,+%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.PDF.pdf [in Ukrainian].
8. Ryabova, Z. V. (2022). Konsaltnykh u zakladakh osvity v umovakh nevyznachenosti [Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka: elektronne naukove fakhove vydannia. Pedahohika [Adaptive management: theory and practice: electronic scientific publication, Pedagogy]*, 13 (25). Retrieved from file:///C:/Users/user/Downloads/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf [in Ukrainian].
9. Sabov, N. M. (2021). Teoretychni aspekty kadrovoho konsaltnykh v systemi upravlinnia personalom subiekta hospodariuvannia [Theoretical aspects of personnel consulting in the personnel management system of a business entity]. *Zbirnyk naukovykh statei vypuskykiv z fakhu «Oblik i opodatkuvannia» [Collection of scientific articles by graduates of the major "Accounting and Taxation"]*, 11, 86-91. Retrieved from Sabov THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL CONSULTING. pdf [in Ukrainian].
10. Dragunova, V., Yakymenko, S., Sukholova, M., Konokh, A., Levchenko, N., & Bozhok, N. (2021). Theoretical Problems of Designing Pedagogical Technologies in Higher Education Institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21, 12, 469-472. Retrieved from <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-k1ff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588> [in English].

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 28.10.2023