

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДНИК МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### CORPORATE CULTURE AS A COMPONENT OF MARKETING OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

**Чайка І.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Chaika Inna**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Higher Educational Institution of Ucoopspilka  
“Poltava University of Economics and Trade”

*У статті досліджено роль корпоративної культури у формуванні механізму маркетингового управління закладом вищої освіти (ЗВО). На основі узагальнення досліджень у царині маркетингового менеджменту і корпоративної культури запропоновано маркетинговий вимір корпоративної культури ЗВО. Наведено авторське бачення ролі внутрішнього брендингу в маркетинговому управлінні ЗВО як основи формування корпоративної культури, частини стратегії внутрішніх комунікацій. Аргументована необхідність формувати бренд закладу освіти відповідно до цінностей і переконань його споживачів і стейкхолдерів. У роботі запропоновано напрям подальшого розвитку маркетингу в національних освітніх закладах на основі концепції створення спільної цінності. Запропоновано освітньому закладу формувати свій механізм маркетингового управління на основі цінностей всіх його стейкхолдерів та закріпити цей пріоритет на корпоративному рівні як частину корпоративної культури, основний стандарт поведінки.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, маркетингове управління, механізм маркетингового управління, холистичний маркетинг, внутрішній брендинг, інформаційно-комунікативний простір, концепція спільної цінності, маркетинг 3.0.

*Стаття посвячена дослідженню ролі корпоративної культури в формуванні механізму маркетингового управління закладом вищої освіти (ЗВО). На основі обобщення исследований в области маркетингового менеджмента и корпоративной культуры предложено маркетинговое измерение корпоративной культуры ЗВО. Представлено авторское видение роли внутреннего брендинга в маркетинговом управлении ЗВО как основы формирования корпоративной культуры, части стратегии внутренних коммуникаций. Аргументирована необходимость формировать бренд заведения образования в соответствии с ценностями и убеждениями его потребителей и стейкхолдеров. В работе предложено направление дальнейшего развития маркетинга в национальных образовательных учреждениях на основе концепции создания совместной ценности. Предложено образовательному заведению формировать свой механизм маркетингового управления на основе ценностей всех его стейкхолдеров и закрепить этот приоритет на корпоративном уровне как часть корпоративной культуры, основной стандарт поведения.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, маркетинговое управление, механизм маркетингового управления, холистический маркетинг, внутренний брендинг, информационно-коммуникативное пространство, концепция совместной ценности, маркетинг 3.0.

*The article is devoted to the study of the role of corporate culture in the formation of the marketing management mechanism of a higher educational institution (HEI). The definitions of corporate culture have been generalized. It has been proven that the corporate culture of HEI must contain models of behavior that help to achieve strategic goals in the market and are shared by all its employees. On the basis of a summary of research in the field of marketing management and corporate culture, the marketing development of HEI corporate culture is proposed. The main components of corporate culture at different levels of HEI marketing management are summarized, namely at the levels: external marketing, internal marketing, and interactive marketing. The author's vision of the role of internal*

*branding in the marketing management of HEI as the basis of corporate culture formation and a part of the internal communications strategy is presented. The work on the internal branding development is necessary for the understanding of each employee's personal contribution to the development of the university and level of their responsibility for this development. As a result, a sustainable motivational space is created that engages all employees in the consumer development process. The necessity of forming the brand of an educational institution in accordance with the values and beliefs of its consumers and stakeholders is proved. In this article we propose the directions of the formation of systematic tools of internal branding based on academic integrity, active interaction with students and stakeholders, further development of marketing in national educational institutions based on the concept of creating shared value. We propose that the educational institution form its own marketing management mechanism based on the values of all its stakeholders and consolidate this priority at the corporate level as a part of the corporate culture, the main standard of behavior. The author's vision of the genesis of marketing of higher educational institution is also presented in the article. As a result of the proposed innovations, the HEI will be able to initiate social and economic transformations, influence on the solution of actual social problems.*

**Key words:** corporate culture, marketing management, marketing management mechanism, holistic marketing, internal branding, information and communication space, the concept of shared value, marketing 3.0.

**Постановка проблеми.** У попередніх дослідженнях було визначено, що механізм маркетингового управління ЗВО як система управління, об'єктом якої є розвиток споживачів, має забезпечувати процес створення, управління та розвитку споживчої цінності [1, с. 678–686]. З огляду на те, що мета впровадження механізму маркетингового управління ЗВО – забезпечення досягнення визначених стратегічних цілей, а важливою складовою частиною забезпечення розвитку споживчої цінності і, відповідно, споживачів, є якість послуг ЗВО, він (механізм), спирається на культуру забезпечення якості освіти і вимагає впровадження відповідної корпоративної культури – певної сукупності моделей поведінки співробітників ЗВО.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** та виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження сутності поняття «корпоративна культура» та аспектів її впровадження у функціонування національних підприємств проводилися в українській науковій спільноті неодноразово. Так, детальний розгляд поняття «корпоративна культура» та історію його виникнення і розвитку, визначення основних складових, функцій, напрямів ефективного формування й реалізації провели Л. Степанова та О. Тужилкіна у роботі «Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження.» [2, с. 167–172]. Ці ж автори обґрунтували вплив корпоративної культури на розвиток мотивації в системі управління персоналом підприємств [3, с. 18–21]. В. Зеліч розглянула вплив корпоративної культури на розвиток підприємства [4, с. 21–25]. Проте подальшого розроблення потребує питання вбудовування корпоративної культури в маркетингову діяльність закладу вищої освіти задля покращення її результативності.

**Метою статті** є розроблення шляхів імплементації корпоративної культури у механізм маркетингового управління ЗВО на основі внутрішнього брендингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Моделі поведінки співробітників у межах корпо-

ративної культури формуються шляхом адаптації до зовнішнього середовища та завдяки внутрішній інтеграції: «Корпоративна культура освітнього закладу має подвійну природу: з одного боку, це культура досягнення інтересів на ринку освітніх послуг – культура конкурентної боротьби; з іншого – це традиційна академічна культура, що базується на збереженні педагогічних цінностей» [5, с. 43]. «Навчальна – це часто відкрита критика бізнес-культури (прибутку як найважливішого результату діяльності) і маркетингової культури (тієї обставини, що навчальний заклад повинен обслуговувати і задовольняти свої ринки)» [6, с. 113]. Отже, корпоративна культура ЗВО має містити такі моделі поведінки, які є ефективними в досягненні стратегічних цілей ЗВО та розділяються всіма його співробітниками.

Ф. Котлер і К.Л. Келлер зазначають, що «холістичний маркетинг у сфері послуг включає зовнішній, внутрішній та інтерактивний маркетинг» [7, с. 293]. До зовнішнього ці фахівці відносять «звичайну роботу компанії з підготовки, встановлення цін, розподілу і пропозиції послуг споживачам», до внутрішнього – «навчання і мотивацію працівників компанії, що сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів», а інтерактивний, на їхню думку, «визначає вміння персоналу обслужити клієнта». Формування механізму маркетингового управління ЗВО вимагає відповідних моделей поведінки на кожному з цих трьох рівнів – субкультур, що разом формують корпоративну культуру ЗВО.

Як відомо, компонентами корпоративної культури є [8; 9]:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- дієва система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- особливості гендерних і міжнаціональних взаємин;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Також погоджуємося з думкою Л.В. Романової, що «фундаментом маркетингового менеджменту має стати цільова установка менеджменту

на систему цінностей» [10, с. 163]. Спираючись на зазначені вище дослідження, виокремимо основні компоненти корпоративної культури на окремих рівнях маркетингового менеджменту ЗВО (табл. 1).

Імплементация корпоративної культури у механізм маркетингового управління ЗВО дозволяє зробити партнерські стосунки зі стейкхолдерами його стратегічним ресурсом. Будь-який контакт стейкхолдера (зовнішнього чи внутрішнього) з вишем є його персональним досвідом відносно діяльності останнього. Якою мірою цей досвід буде позитивним – важливе питання для вишу, що управляє своїм інформаційно-комунікативним простором. Тому основою формування корпоративної культури ЗВО, сполучником, єднальною ланкою механізму маркетингового управління його діяльністю має стати внутрішній брендинг – «дії й процеси, які допомагають інформувати і надихати персонал фірми» [7, с. 207]. Робота із внутрішнього брендингу ведеться для того, щоб кожний співробітник розумів не просто свої функціональні обов'язки, але й те, який його особистий вклад в розвиток вишу і що саме на нього покладено відповідальність за той розвиток.

Сучасний досвід спілкування зі стейкхолдерами національних закладів освіти справляє враження, що часто співробітники вишів не усвідомлюють важливість корпоративних цінностей у своїй роботі, вважають їх декларативним інструментом зв'язків із громадськістю, які особисто їх не стосуються і які можна ігнорувати. Саме тому набуває актуальності внутрішній брендинг як важливий сполучник функціонування механізму маркетингового управління ЗВО. Адже досвід спілкування споживачів із

персоналом є чинником формування сприйняття якості надання освітніх послуг, формування іміджу ЗВО загалом. Розглянемо внутрішній брендинг ЗВО як елемент управління його інформаційно-комунікативним простором, частину стратегії внутрішніх комунікацій (рис. 1).

Головне завдання внутрішнього брендингу – допомогти кожному співробітнику зрозуміти, що він є важливою частиною всієї діяльності вишу, сутність якого – освітні послуги. У результаті формується мотиваційний простір, розрахований на довготривалу перспективу, покликаний забезпечити залучення всіх співробітників вишу у розвиток споживачів. Результатом впровадження внутрішнього брендингу є узгодження основних видимих споживачам і стейкхолдерам складників функціонування ЗВО, про які кожен з них складає власне судження: корпоративної культури, якості послуг, що надаються, та загального іміджу вишу, гармонізація, так би мовити, «корпоративної ДНК». Основним інструментом внутрішнього брендингу має бути комунікація у формі діалогу, спрямована на формування перспективи вишу: підтримування збалансованих зв'язків зі споживачами, стейкхолдерами, соціальним середовищем; відстеження інтересів клієнтів, працівників, партнерів; моніторинг та розвиток суспільних зв'язків вишу; організація діалогів в разі виникнення конфліктів; налагодження багатосторонніх, різновекторних зв'язків.

Тому для успішного впровадження внутрішнього брендингу необхідно визначити бренд у термінах цінностей і переконань його споживачів і стейкхолдерів (як внутрішніх, так і зовнішніх). Сьогодні на офіційних сайтах багатьох вишів уже можемо знайти оприлюднені ними

Таблиця 1

**Маркетинговий вимір корпоративної культури ЗВО як елемента маркетингового механізму управління його діяльністю**

<b>Важелі впливу корпоративної культури ЗВО на рівні</b>		
«зовнішній маркетинг»: товар, ціна, розподіл, просування	«внутрішній маркетинг»: навчання і мотивація персоналу	«інтерактивний маркетинг»: вміння персоналу обслужити клієнта
висока якість послуг навчання	система лідерства	система комунікацій зі споживачами і стейкхолдерами
якість надання супутніх послуг	положення індивіда в організації	гендерні і міжнаціональні взаємини
ціноутворення, що сприймається споживачами як справедливе	навчання персоналу надавати якісні послуги	заохочення споживачів надавати пропозиції
зручні способи доступу споживачів до послуг	мотивація персоналу до постійного самовдосконалення	своєчасне реагування на запити споживачів
зручні години обслуговування споживачів		
доступ стейкхолдерів до достовірної інформації про ЗВО і його послуги		
стилі вирішення конфліктів		
символіка: гасла, табу, ритуали		

Джерело: розробка автора на основі [7; 8–10]



**Рис. 1. Роль внутрішнього брендингу в маркетинговому управлінні ЗВО**

*Джерело: розробка автора*

цінності своєї діяльності. Можемо припустити, що якщо навчальний заклад порушить офіційно заявлені корпоративні цінності, він викличе критику і споживачів, і стейкхолдерів. Працівники навчального закладу і студенти зсередини знають, які процеси насправді відбуваються, які наслідки вони мають, їм легко розпізнати фальш – невідповідність між оприлюдненими намірами і реальним станом речей.

Для формування системного інструментарію внутрішнього брендингу необхідне розроблення й інших корпоративних документів – стратегічного бачення, місії та філософії ЗВО, кодексу корпоративних правил та стандартів. Все це повертає нас до необхідності підписання у виші Декларації про академічну доброчесність учасниками освітнього процесу. Воно дозволить донести корпоративні цінності до кожного, поступово прищепити всім учасникам процесу навчання моральні корпоративні принципи, перетворити їх у повноцінний інструмент внутрішнього брендингу.

Декларація про академічну доброчесність як частина кодексу корпоративної культури є документом, який утверджує високі етичні норми та доброчесність в академічній спільноті. Академічна доброчесність у сфері академічної етики університетів визначається як «дотримання моральних і правових норм поведінки, вимог до професійної та наукової діяльності працівників, освітньої та науково-дослідної діяльності докторантів, аспірантів в академічному середовищі під час здійснення наукової, освітньої, інноваційної та творчої діяльності для забезпечення високого рівня довіри до результатів освітнього процесу, наукових і творчих досягнень» [11]. Від себе додамо, що ті ж правила мають стосуватися і студентів. Таким чином, Декларація про академічну доброчесність регулює якість діяльності вишу та дотримання етичних вимог співробітниками і студентами у трьох сферах – освітній, науковій, міжособистісному спілкуванні, створюючи сприятливе середовище для навчання і

роботи, обміну знаннями, впровадження інновацій, інтелектуального розвитку кожного.

Окремою перевагою, що відкриває додаткові можливості формування механізму маркетингового управління ЗВО, є така специфічна особливість надання його продукту, як тісна взаємодія із безпосереднім споживачем – студентом, тривала інтеграція останнього у освітній процес, а отже, у функціонування вишу. Також, як уже зазначалося, така взаємодія має бути налагоджена і з зовнішніми стейкхолдерами (представниками бізнесу, громадськості та ін.). Це зумовлює можливість запросити споживачів і стейкхолдерів долучитися до спільного розроблення освітнього продукту, маркетингових комунікацій та інших актуальних напрямів – продукувати інновації. Наприклад, звернутися до аудиторії з пропозицією пропонувати власні рішення розв'язання окремих науково-дослідних або організаційних проблем, коли ті виникають. Або надати можливість стейкхолдерам давати заявки з розгляду проблем, що їх турбують, та заохочувати науковий персонал і студентів вишу пропонувати свої рішення. Якщо вдале рішення буде знайдено, той, хто подавав заявку, пропонує його автору винагороду. У результаті люди зі спільними інтересами і прагненнями об'єднуються у групи, їхня співпраця стає компонентом корпоративної культури, дієвим інструментом мотивації, формує інформаційно-комунікативний простір ЗВО.

Запропоновані заходи з формування механізму маркетингового управління ЗВО на основі тісної взаємодії зі споживачами і стейкхолдерами, імплементації корпоративної культури, керування інформаційно-комунікативним простором дають можливість перейти українським вишам від використання маркетингу 1.0 (основна увага приділяється продукту) і 2.0 (у фокусі – споживач з його потребами) до маркетингу 3.0 – етапу, «коли компанії переходять від орієнтації на споживача до орієнтації на людину і коли

Генезис маркетингу ЗВО

Характеристика	Маркетинг 1.0 (увага – на продукт)	Маркетинг 2.0 (увага – на потреби споживача)	Маркетинг 3.0 (увага – на цінності)
Мета	Продавати продукти	Задовольняти запити та утримувати споживачів	Зробити світ кращим
Ключова маркетингова концепція	Товарна	Диференціація, позиціонування	Створення спільної цінності
Принципи маркетингу	Вдосконалення продукту	Орієнтованість на споживача, гнучкість у ринкових умовах, комплексність маркетингових програм, спрямованість на довгостроковий розвиток бізнесу	Холізм
Взаємодія зі споживачами	«Один з багатьма»	«Один на один»	«Співпраця багатьох з багатьма»
Взаємодія зі стейкхолдерами	Точкова взаємодія час від часу	Активні маркетингові комунікації	Економічні і соціальні покращення в громадах

Джерело: розроблено автором на основі [12; 13]

гонитва за рентабельністю поєднується з корпоративною відповідальністю» [12, с. 4] (згідно з науковою працею «Маркетинг 3.0. Від продуктів до споживача і далі – до людської душі» авторства Ф. Котлера, Х. Картаджакайна, А. Сетиавана), а на цій основі – до діяльності згідно концепції створення спільної цінності авторства М. Портера та М. Крамера [13]. Шлях, метаморфозу маркетингу, адаптовану відповідно специфіки діяльності ЗВО, наведено у табл. 2.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку маркетингу механізм маркетингового управління ЗВО формується з урахуванням вагомості взаємодії внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, у результаті якої виробляються схожі, прийнятні для всіх набори цінностей. Звичайно ж, механізм маркетингового управління ЗВО і надалі спиратиметься на попередні досягнення маркетингу – сегментацію, позиціонування, розроблення комплексу маркетингу та ін., але основну увагу має бути зрушено на співпрацю зі споживачами, створення спільної цінності, тобто розвиток споживачів. А розвиток споживачів неможливий без визнання споживачів головним пріоритетом у діяльності ринкового суб'єкта. Тому задля безперервного розвитку вишу та відповідального ставлення всіх його співробітників цей пріоритет має бути закріплений як цінність на корпоративному рівні – як частина корпоративної культури, основний стандарт поведінки.

**Висновки.** Зважаючи на те, що «маркетинг 3.0 – це ера горизонтального обміну інформа-

цією, за якого вертикальний контроль не працює» [12, с. 45], в маркетинговому управлінні діяльністю ЗВО зростає роль холистичного маркетингу, результативність якого міститиме як внутрішню, так і зовнішню складові частини. Внутрішня ефективність полягатиме у підвищенні рівня лояльності персоналу, набутті працівниками нових компетентностей, загальному покращенні корпоративної культури, умов та результатів праці. Зовнішній соціальний ефект формуватиметься на основі підвищення іміджу вишу, його соціальної значущості, що дасть змогу розширити ринкові можливості, сформувані взаємозв'язки з новими партнерами, підвищити якість освітнього продукту, задоволеність споживачів і стейкхолдерів, а отже, і їхню лояльність.

«Маркетинг 3.0 веде до зміни способу життя клієнтів. Коли бренд приносить із собою перетворення, споживачі неусвідомлено приймають цю марку як частину свого щоденного життя» [12, с. 59]. Сьогодні завдяки маркетингу ЗВО здатен здійснювати вплив далеко за своїми межами. На основі розуміння суспільних питань, що близькі бізнесу вишу, він може ініціювати соціальні й економічні перетворення у громадах, брати участь у вирішенні злободенних проблем суспільства.

У подальшому доцільно розглянути теоретичні основи формування інформаційно-комунікативного простору ЗВО та запропонувати шляхи удосконалення його маркетингової інформаційної системи для підвищення ефективності управління навчальним закладом.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Чайка І.П. Формирование механизма маркетингового управления вузом. *Економика Болгарии и Европейского Союза в глобальном мире: сборник докладов Тринадцатой междунар. науч. конф. молодых ученых.* 17 ноября 2017 г. София. 2017. С. 678–686.
2. Степанова Л., Тужилкіна О. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2017. № 4 (82). С. 167–172.

3. Степанова Л., Тужилкіна О. Корпоративна культура як інструмент розвитку мотивації в системі управління персоналом. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*: зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 14–16 листопада 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 18–21.
4. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Електронний науково-практичний журнал*. 2017. № 6. С. 21–25. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6\\_2017\\_ukr/6.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/6.pdf) (дата звернення: 10.02.2020).
5. Кубко В. Корпоративна культура як об'єднальна основа вищих навчальних закладів. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 11. С. 43–46.
6. Котлер, Ф., Карен, Ф.А. Фокс. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. К.: УАМ, 2011. 580 с.
7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб. : Питер. 2010. 480 с.
8. Корпоративная культура. *Alterozoom*. 2014. URL: <https://alterozoom.com/ru/about> (дата звернення: 10.02.2020).
9. Рогова К. А. Корпоративная культура в организации и ее совершенствование. URL: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/652/Рогова.pdf> (дата звернення: 10.02.2020).
10. Романова Л.В. Теоретические и практические аспекты развития маркетингового менеджмента на промышленных предприятиях. *Economics and management: Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. 2017. № 3–4. С. 158–165.
11. Затвердження Декларації про академічну доброчесність на Конференції трудового колективу. URL: <http://kubg.edu.ua/prouniversitet/vizytivka/korporatyvna-kultura-universytetu/4223-deklaratsiia-pro-akademichnu-dobrochesnist.html> (дата звернення: 10.02.2020).
12. Котлер Ф., Картаджакан Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителю и далее – к человеческой душе / пер с англ. А. Заякина. М.: Альпина Бизнес Букс. 2012. 240 с.
13. Porter M., Kramer M. The Big Idea: Creating Shared Value. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385232/mod\\_resource/content/1/The%20Big%20Idea%20Creating%20Shared%20ValueHBR.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385232/mod_resource/content/1/The%20Big%20Idea%20Creating%20Shared%20ValueHBR.pdf) (дата звернення: 10.02.2020).

#### REFERENCES:

1. Chayka I.P. (2017) Formirovanie mekhanizma marketingovogo upravleniya vuzom [Formation of the marketing mechanism of university's management]. *Ekonomika Bolgarii i Evropeyskogo Soyuzu v global'nom mire: sbornik dokladov Trinadtsatoy mezhdunar. nauch. konf. molodykh uchenykh*. 17 noyabrya 2017 g. Sofiya. pp. 678–686.
2. Stepanova L., Tuzhytkina O. (2017) Korporatyvna kul'tura: sutnist' ta teoretychni pidkhody doslidzhennja [Corporate culture: concept and theoretical approaches of the study]. *Naukovyj visnyk Poltavskogoho universytetu ekonomiky i torghivli*. Vol. 4 (82). pp. 167–172.
3. Stepanova L., Tuzhytkina O. (2017) Korporatyvna kul'tura jak instrument rozvytku motyvatsiji v systemi upravlinnja personalom [Corporate culture as a tool for the development of motivation in the personnel management system]. *Socialjno-trudova sfera: suchasnyj stan, problemy ta strategichni napriamy rozvytku: zb. tez dop. uchashnykh mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. 14–16 lystopada 2017 r*. Kyiv: KNEU, pp. 18–21.
4. Zelich V.V. (2017) Rolj ta misce korporatyvnoji kul'tury ta jiji vplyv na rozvytok pidpryemstva [Role and place of business culture and its impact on development of enterprise]. *Prychornomorskyj naukovy-doslidnyj instytut ekonomiky ta innovacij. Elektronnyj naukovy-praktychnyj zhurnal*. Vol. 6. pp. 21–25. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6\\_2017\\_ukr/6.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/6.pdf) (accessed: 10.02.2020).
5. Kubko V. (2011) Korporatyvna kul'tura jak ob'jednaljna osnova vyshhykh navchalnykh zakladiv [Corporate culture as a unifying foundation for higher education institutions]. *Visnyk Knyzhkovoji palaty*. Vol. 11. pp. 43–46.
6. Kotler Ph., Karen F. A. Fox (2011). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Kyiv, 580 p.
7. Kotler Ph., Keller K. L. (2010). *A Framework for Marketing Management*. Piter, 480 p.
8. Korporatyvnaja kul'tura. (2014) *Alterozoom*. URL: <https://alterozoom.com/ru/about> (accessed: 10.02.2020).
9. Rogova K. A. Korporativnaja kul'tura v organizatsii i ee sovershenstvovanie [Corporate culture in the organization and its improvement]. URL: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/652/Rogova.pdf> (accessed: 10.02.2020).
10. Romanova L.V. (2017) Teoreticheskie i prakticheskie aspekty razvitiya marketingovogo menedzhmenta na promyshlennykh predpriyatiyakh [Theoretical and practical aspects of development of marketing management on industrial enterprises]. *Economics and management: Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. Vol. 3–4. pp. 158–165.
11. Zatverdzhennja Deklaracii pro akademichnu dobrochesnistj na Konferencii trudovogho kolektyvu [Adoption of the Declaration of Academic Proficiency at the Workforce Conference]. URL: <http://kubg.edu.ua/prouniversitet/vizytivka/korporatyvna-kultura-universytetu/4223-deklaratsiia-pro-akademichnu-dobrochesnist.html> (accessed: 10.02.2020).
12. Kotler F., Kartajava H., Setiawan Iw. (2012) *Marketing 3.0. From products to customers to the human spirit*. Hoboken. New Jersey. 240 p.
13. Porter M., Kramer M. The Big Idea: Creating Shared Value. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385232/mod\\_resource/content/1/The%20Big%20Idea%20Creating%20Shared%20ValueHBR.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385232/mod_resource/content/1/The%20Big%20Idea%20Creating%20Shared%20ValueHBR.pdf) (accessed: 10.02.2020).