



**Теорія і методика професійної освіти**

УДК 378.147:338.147

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18314876>

## **Організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності та професійного саморозвитку менеджерів у КНР**

**Котова Анна Володимирівна**

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри англійської філології та методики викладання іноземної мови,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 4, пл. Свободи, Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8362-9055>

**Максимишина Тетяна Миколаївна,**

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов професійного спрямування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, email: [t.m.maksimishyna@karazin.ua](mailto:t.m.maksimishyna@karazin.ua), <https://orcid.org/0000-0002-4134-1392>

**Єршова Ілона Шонівна,**

старший викладач кафедри іноземних мов професійного спрямування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи 4, Харків, Україна <https://orcid.org/0009-0007-2641-1851>

**Прийнято: 04.01.2026 | Опубліковано: 20.01.2026**

*Анотація: Метою статті є комплексне дослідження організаційно-педагогічних умов, що забезпечують формування управлінської*



компетентності та сприяють професійному самовдосконаленню менеджерів у Китайській Народній Республіці, а також визначення можливостей адаптації цього досвіду у міжнародній практиці, зокрема у вітчизняній системі освіти та менеджменту. У роботі проаналізовано чотири ключові блоки організаційно-педагогічних умов, які формують цілісну модель підготовки управлінських кадрів у КНР. Інституційний блок визначає стратегічні рамки освітньої політики, що реалізуються через державну підтримку, фінансування досліджень, створення бізнес-шкіл та партнерство університетів із корпораціями. Методичний блок забезпечує якість навчального процесу завдяки компетентнісному підходу, використанню кейс-методів, цифрових технологій та системи оцінювання, яка враховує як академічні, так і практичні результати. Соціокультурний блок поєднує традиційні цінності конфуціанської етики з вимогами глобалізації, формуючи у студентів *soft skills*, міжкультурну компетентність та здатність працювати у багатонаціональних колективах. Психолого-педагогічний блок доповнює цю систему, забезпечуючи мотивацію, розвиток лідерських якостей, стресостійкість та підтримку індивідуальних освітніх траєкторій. Результати дослідження засвідчили, що китайська модель є прикладом інтеграції державної політики, університетських програм, корпоративних практик та культурних чинників у єдину систему, яка формує управлінців нового покоління, здатних діяти в умовах глобальної конкуренції та технологічних змін. Адаптація китайського досвіду може стати важливим кроком у модернізації української управлінської освіти (інтегрувація програм менеджменту у національні стратегії розвитку, більш активне використання цифрових інструментів та кейс-методів, розвиток *soft skills* і міжкультурної компетентності, а також створення системи наставництва й психологічної підтримки студентів). Впровадження цих підходів у вітчизняну практику дозволить сформувати конкурентоспроможну систему підготовки



управлінців, яка відповідатиме сучасним викликам і сприятиме розвитку економіки України.

*Ключові слова:* Китай, управлінська компетентність, професійний розвиток менеджерів, організаційно-педагогічні умови, компетентнісний підхід, саморозвиток менеджерів.

## **Organizational and Pedagogical Conditions for Developing Managerial Competence and Professional Self-Development of Managers in China**

**Anna Kotova**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of English Philology and Foreign Language  
Teaching Methods,  
V. N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Square, Kharkiv, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0001-8362-9055>

**Tetiana Maksimishyna,**

candidate of political science (PhD), Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Foreign Languages for Professional Purposes, Karazin Kharkiv  
National University, Kharkiv, email: [t.m.maksimishyna@karazin.ua](mailto:t.m.maksimishyna@karazin.ua), ORCID ID:  
0000-0002-4134-1392

**Ihona Yershova,**

senior lecturer at the Department of Foreign Languages for Professional Purposes, V.  
N. Karazin Kharkiv National University, Maidan Svobody 4, Kharkiv, Ukraine,  
<https://orcid.org/0009-0007-2641-1851>



**Abstract:** *The purpose of the article is a comprehensive study of the organizational and pedagogical conditions that ensure the formation of managerial competence and promote the professional self-improvement of managers in the People's Republic of China, as well as the identification of opportunities for adapting this experience in international practice, particularly within the domestic system of education and management. The study analyzes four key organizational and pedagogical blocks of conditions that shape an integrated model of managerial training in China. The institutional block defines the strategic framework of educational policy, implemented through state support, research funding, the establishment of business schools, and partnerships between universities and corporations. The methodological block ensures the quality of the educational process through a competence-based approach, the use of case methods, and digital technologies. The socio-cultural block combines traditional values of Confucian ethics with the demands of globalization, fostering students' soft skills, intercultural competence, and the ability to work in multinational teams. The psychological and pedagogical block complements this system by providing motivation, developing leadership qualities, resilience, and supporting individualized educational trajectories. The results of the study demonstrate that the Chinese model is an example of integrating state policy, university programs, corporate practices, and cultural factors into a unified system that prepares a new generation of managers capable of acting under conditions of global competition and technological change. Adapting the Chinese experience may become an important step in modernizing Ukrainian managerial education (integrating management programs into national development strategies, expanding the use of digital tools and case methods, paying attention to the development of soft skills and intercultural competence, and establishing systems of mentoring and psychological support for students). The implementation of these approaches in domestic practice will allow the formation of*



*a competitive system of managerial training that meets contemporary challenges and contributes to the development of Ukraine's economy.*

***Ключові слова:** China, managerial competence, professional development of managers, organizational and pedagogical conditions, competence-based approach, self-development of managers.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від рівня компетентності менеджерів та їхньої здатності до професійного самовдосконалення. Формування управлінської компетентності стає ключовим завданням системи освіти й корпоративного навчання, адже саме вона забезпечує стратегічне мислення, лідерські якості та готовність діяти в умовах невизначеності.

Китайська Народна Республіка є показовим прикладом країни, де освітні та організаційні практики спрямовані на підготовку менеджерів нового типу. Поєднання традиційних культурних цінностей із сучасними педагогічними технологіями створює унікальне середовище для розвитку управлінських кадрів. Тут компетентнісний підхід інтегрується з принципами безперервної освіти, а цифрові інструменти стають каталізатором індивідуалізації навчання та професійного зростання.

У цьому контексті особливого значення набуває аналіз організаційно-педагогічних умов, які забезпечують формування управлінської компетентності та підтримують процес професійного самовдосконалення менеджерів у КНР. Метою статті є окреслення таких умов, визначення їхньої специфіки та можливостей адаптації досвіду КНР у міжнародній практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури засвідчив, що науковці неодноразово зверталися до питань покращення професійної вищої освіти взагалі і підготовки менеджерів зокрема. Так, Дороніна М. та співавтори



розглядали розвиток управлінської компетентності керівників підприємств, акцентуючи увагу на практичних аспектах підвищення ефективності управління [1]; Тернопільська В. досліджувала формування управлінської компетентності майбутніх фахівців у теоретичному вимірі, окреслюючи концептуальні засади цього процесу [2], Язловецька О. здійснила теоретичний аналіз підходів до визначення сутності поняття «управлінська компетентність керівника закладу освіти», що дозволило уточнити категоріальний апарат [3].

Sao та Meng провели систематичний огляд чинників міжкультурної адаптації іноземних студентів у Китаї, визначивши психологічні, соціокультурні та академічні предиктори [4]. Chen та співавт. запропонували багатофакторну модель академічного стресу й культурного тиску в китайській вищій освіті, підкресливши роль ресурсів подолання [5]. Deng аналізував реформу освіти в КНР на основі компетентнісного підходу, показуючи трансформацію глобальної політики у локальну практику [6]. Jinghui Si досліджував професійне благополуччя викладачів в умовах зростання менеджеріалізму у вищій освіті Китаю [7].

Qiao та Wang представили емпіричні дані щодо управлінських компетенцій середніх менеджерів у китайських компаніях [8]. Zheng та Dong вивчали взаємозв'язок управлінських компетенцій та організаційної стійкості [9]. Wang та Gao здійснили огляд сучасного стану та можливих реформ системи управління вищою освітою Китаю [10].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний китайський досвід у сфері управлінської освіти, доцільно узагальнити організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності та професійного самовдосконалення менеджерів у КНР.

### **Формулювання цілей статті (постановка завдання).**

Метою статті є комплексне дослідження організаційно-педагогічних умов, що забезпечують формування управлінської компетентності та сприяють



професійному самовдосконаленню менеджерів у Китайській Народній Республіці, виявлення специфіки китайської моделі підготовки управлінських кадрів у контексті сучасних освітніх реформ і культурних традицій, визначення ключових чинників, які інтегрують інституційні, методичні, соціокультурні та психолого-педагогічні аспекти розвитку управлінських компетентностей, а також окреслення можливостей адаптації досвіду КНР у міжнародній практиці, зокрема у вітчизняній системі освіти та менеджменту.

Для цього вважаємо за необхідне вирішити наступні завдання:

- теоретично обґрунтувати такі ключові для дослідження поняття як «управлінська компетентність» та «професійне самовдосконалення менеджерів» у сучасній науковій літературі.
- проаналізувати освітні і організаційні практики КНР, що спрямовані на формування управлінських компетентностей;
- визначити організаційно-педагогічні умови, які забезпечують ефективність підготовки менеджерів: інституційних, методичних, соціокультурних та психолого-педагогічних.
- окреслити шляхи впровадження китайського досвіду в український освітній простір

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В українській науковій літературі поняття *«управлінська компетентність»* визначається як інтегральна характеристика особистості керівника, що поєднує знання, уміння, навички, ціннісні орієнтації та особистісні якості, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій. Дослідники підкреслюють, що управлінська компетентність не є статичною – вона формується й розвивається у процесі професійної діяльності та безперервної освіти, а також сприяє професійному розвитку та самореалізації [2; 3].

У китайській науковій літературі управлінська компетентність має дуже близьке значення. Liu Nanhong доводить, що компетентність менеджерів у



виробничих компаніях КНР прямо впливає на бізнес-результати [11], а Yuekun Zheng і Xiujuan Dong розглядають її як ключовий чинник організаційної резильєнтності [9]. Таким чином, і українські, і китайські дослідники сходяться на думці, що управлінська компетентність є інтегративною категорією, яка визначає здатність керівника ефективно діяти в умовах змін і невизначеності.

Важливо зазначити, що в обох контекстах управлінська компетентність охоплює не лише технічні знання чи адміністративні навички, але й *soft skills*: комунікацію, лідерство, критичне мислення, емоційний інтелект. У КНР особливий акцент робиться на поєднанні традиційних культурних цінностей (гармонія, колективізм, дисципліна) з сучасними освітніми технологіями, тоді як в Україні – на компетентнісному підході у вищій освіті та професійній підготовці.

Отже, можна зробити висновок, що українські та китайські визначення управлінської компетентності фактично збігаються: і там, і там вона розглядається як комплексна інтегративна характеристика, що забезпечує ефективність управлінської діяльності. Різниця полягає лише у сфері застосування та культурних акцентах, але змістовно це одне й те саме поняття.

Тепер проаналізуємо підходи науковців до *професійного самовдосконалення*, яке у сучасній науковій літературі визначається як безперервний процес розвитку знань, умінь, навичок та особистісних якостей, спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності та адаптацію до нових викликів. Воно охоплює формальну освіту, корпоративні програми, неформальне навчання, рефлексію та саморегуляцію. У китайському контексті це поняття тісно пов'язане з реформами системи вищої освіти та корпоративними практиками. Так, Jinghui Si акцентує увагу на тому, що постійне самовдосконалення є необхідною умовою адаптації викладачів і управлінців до нових вимог менеджериалізму [7], а Meilan Cai доводить, що самовдосконалення часто здійснюється через неформальні освітні практики, які



доповнюють формальну систему, створюючи багатовимірний процес розвитку, що поєднує інституційні програми, корпоративні тренінги, цифрові інструменти та індивідуальну мотивацію [12].

В українській літературі професійне самовдосконалення також розглядається як невід’ємна складова розвитку управлінських кадрів. Так, науковці зазначають, що самовдосконалення є умовою формування управлінської компетентності та забезпечення конкурентоспроможності організації [1, с. 45].

Таким чином, як українські, так і китайські науковці сходяться на думці, що професійне самовдосконалення менеджерів є безперервним процесом, який забезпечує актуалізацію управлінських компетентностей, розвиток лідерських якостей та адаптацію до змін. В обох контекстах воно розглядається як стратегічний ресурс, що визначає ефективність управлінської діяльності та конкурентоспроможність організацій.

Враховуючи схожість понять українських та китайських науковців, вважаємо, що вивчення китайського досвіду може позитивно вплинути на вирішенні проблем в українському освітньому просторі.

На основі аналізу наукової літератури можна стверджувати, що формування управлінських компетентностей у сучасному Китаї відбувається в умовах багаторівневої освітньої та організаційної системи, що поєднує державну політику, університетську підготовку та корпоративні програми. Система вищої освіти КНР за останні десятиліття зазнала суттєвих змін, спрямованих на інтеграцію академічних знань із практичними навичками управління. Як зазначають дослідники, китайські університети поступово переходять від централізованої моделі управління до більш гнучкої, ринково орієнтованої системи, що дозволяє адаптувати навчальні плани до потреб економіки та суспільства. Це означає, що підготовка майбутніх менеджерів включає не лише теоретичні курси з менеджменту та бізнес-адміністрування, а



й практичні стажування у державних і приватних компаніях. Такий підхід сприяє формуванню стратегічного мислення, здатності працювати з людськими ресурсами та впроваджувати інноваційні рішення, а також прищеплює навички професійного самовдосконалення [10].

Важливим доповненням до університетської освіти стали корпоративні програми навчання, які активно розвиваються у великих китайських компаніях. Корпоративне навчання в КНР розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності персоналу та конкурентоспроможності бізнесу. Такі компанії як Huawei чи Alibaba створюють власні академії менеджменту, де співробітники проходять інтенсивні тренінги з лідерства, управління проектами та міжкультурної комунікації. Особливістю таких програм є поєднання короткострокових курсів із довгостроковими наставницькими практиками, що дозволяє менеджерам не лише здобувати нові знання, а й закріплювати їх у реальних робочих ситуаціях. При цьому акцент робиться на розвиток soft skills – комунікації, критичного мислення, креативності, які є необхідними для ефективного управління в умовах глобалізованої економіки [13].

Не менш значущу роль у формуванні управлінських компетентностей відіграють державні ініціативи. Китайський уряд системно підтримує розвиток управлінської освіти, інтегруючи її у національні стратегії. Зокрема, у плані «Освітня держава 2024–2035» передбачено активне використання цифрових технологій та штучного інтелекту в освітньому процесі, що має забезпечити підготовку управлінців нового покоління, здатних працювати в умовах технологічних змін. Держава стимулює співпрацю між університетами та корпораціями, надає гранти на дослідження та підтримує розвиток освітніх інновацій. Таким чином, створюється цілісна екосистема, де академічна освіта, корпоративне навчання та державна політика взаємодоповнюють одне одного [14].



В цьому контексті варто визначити організаційно-педагогічні умови, які забезпечують ефективність підготовки менеджерів. Вони охоплюють інституційний, методичний, соціокультурний та психолого-педагогічний рівні, що взаємодіють між собою та створюють комплексну систему розвитку управлінських кадрів.

*Інституційний блок організаційно-педагогічних умов* дозволяє створити стратегічне середовище для підготовки менеджерів, визначаючи рамки та пріоритети освітньої політики та сприяючи формуванню навичок самовдосконалення. Китайська система вищої освіти функціонує як багаторівнева структура, де центральний уряд формує ключові напрями розвитку, а університети реалізують їх через навчальні програми, дослідницькі проекти та партнерські ініціативи. Важливим чинником є інтеграція університетів у національні стратегії, що забезпечує узгодженість освітніх цілей із економічними та соціальними потребами країни.

Державна підтримка є базовим елементом інституційного блоку. Вона проявляється у вигляді грантів, фінансування досліджень, створення національних освітніх програм та інноваційних центрів. Завдяки цьому університети отримують ресурси для модернізації навчального процесу, впровадження нових технологій та розвитку дослідницької інфраструктури.

Важливим чинником є також міжнародна інтеграція. Китайські університети активно співпрацюють із закладами США, Європи та Австралії, створюючи спільні програми та подвійні дипломи. Це забезпечує студентам доступ до глобальних стандартів менеджменту та формує здатність працювати у міжнародному середовищі. Така інтеграція сприяє підвищенню якості освіти та розширює можливості для професійного розвитку [15].

Таким чином, інституційний блок організаційно-педагогічних умов формує основу для розвитку управлінських компетентностей, поєднуючи державну політику, університетські ресурси та корпоративні практики.



*Методичний блок організаційно-педагогічних умов* визначає, яким чином здійснюється навчання та які інструменти використовуються для формування управлінських компетентностей. Китайські університети активно впроваджують компетентнісний підхід, орієнтуючи освітні програми на розвиток конкретних навичок, необхідних сучасному менеджеру. Дослідження у сфері менеджменту в КНР пройшли шлях від запозичення західних моделей до створення власних методологічних концепцій. Це дозволило сформувати навчальні програми, які відповідають локальним потребам, але водночас інтегровані у міжнародний контекст, що робить їх конкурентоспроможними на глобальному рівні та дозволяє здобувачам освіти отримати навички професійного самовдосконалення.

Одним із ключових методичних інструментів є компетентнісні моделі навчання, які спрямовані на розвиток стратегічного мислення, вміння працювати з людськими ресурсами та формування інноваційного лідерства. Студенти не лише засвоюють теоретичні знання, а й навчаються застосовувати їх у практичних управлінських ситуаціях.

Важливе місце займає використання кейс-методів, що передбачають аналіз реальних управлінських проблем. Це дозволяє студентам виробляти практичні рішення, розвивати навички критичного мислення та вміння працювати в умовах невизначеності. Кейс-методи також сприяють формуванню командної роботи, адже більшість завдань виконується у групах.

Сучасна методика навчання неможлива без цифрових технологій. У китайських університетах активно застосовуються симуляції, онлайн-курси та аналіз великих даних (big data), що моделюють управлінські процеси. Це дозволяє студентам отримати досвід роботи з інструментами, які використовуються у реальному бізнес-середовищі, та підготуватися до викликів цифрової економіки.



Значну роль відіграє проєктна робота, що моделює діяльність компаній. Студенти беруть участь у командних проєктах, які відтворюють реальні бізнес-ситуації, навчаються планувати, розподіляти ресурси та приймати управлінські рішення. Це формує практичні навички, які є необхідними для ефективного менеджменту [6; 13].

*Соціокультурний блок організаційно-педагогічних умов* визначає контекст, у якому здійснюється підготовка менеджерів, і має безпосередній вплив на формування їхніх компетентностей. Китайське суспільство характеризується глибоким укоріненням традиційних цінностей, серед яких особливе місце займає конфуціанська етика, орієнтація на гармонію та колективізм. Ці принципи формують основу освітнього процесу, визначаючи стиль комунікації, взаємодії та управління. Водночас глобалізація та інтернаціоналізація освіти вимагають від майбутніх менеджерів здатності працювати у багатокультурному середовищі, враховувати різноманітність культурних контекстів та розвивати міжкультурну компетентність.

Університети КНР активно інтегрують розвиток так званих *soft skills* у навчальні програми, розглядаючи їх як невід'ємну складову управлінської освіти та професійного самовдосконалення. Навички комунікації, критичного мислення та креативності стають ключовими для ефективного управління в умовах міжнародної конкуренції. Студенти навчаються працювати у міжнародних командах, враховувати культурні відмінності та будувати ефективні комунікаційні стратегії [4].

Таким чином, соціокультурна складова організаційно-педагогічних умов створює середовище, у якому менеджери навчаються враховувати культурні особливості, розвивати *soft skills* та формувати міжкультурну компетентність. Вони забезпечують підготовку управлінців, здатних ефективно діяти у глобалізованому бізнес-середовищі, де культурна різноманітність стає важливим чинником успіху.



*Психолого-педагогічний блок організаційно-педагогічних умов* визначає якість освітнього середовища та його вплив на особистісний і професійний розвиток майбутніх менеджерів. У китайських університетах вони охоплюють наставництво, індивідуалізовані траєкторії навчання, психологічну підтримку студентів та формування мотивації до навчання. Важливим завданням є створення гармонійного балансу між академічними вимогами та особистісними потребами, що дозволяє студентам не лише здобувати знання, а й розвивати здатність до саморефлексії та самовдосконалення.

Психологічний тиск і культурні очікування у китайських університетах створюють додаткові виклики для студентів, зокрема високий рівень стресу та необхідність відповідати суспільним стандартам успішності. У цьому контексті особливого значення набувають програми психологічної підтримки, які спрямовані на розвиток стресостійкості, емоційного інтелекту та здатності до конструктивного подолання труднощів.

Педагогічні практики у КНР орієнтовані на формування мотивації до навчання через систему заохочень, наставництво та підтримку індивідуальних освітніх траєкторій. Вони сприяють розвитку лідерських якостей, уміння працювати в команді та брати відповідальність за прийняті рішення. Поєднання традиційних педагогічних методів із сучасними технологіями створює інтерактивне освітнє середовище, яке дозволяє студентам активно залучатися до процесу навчання та формувати власні стратегії професійного розвитку [5].

Таким чином, психолого-педагогічний блок забезпечує гармонійний розвиток особистості менеджера, поєднуючи професійні знання з емоційним інтелектом, мотивацією та здатністю до командної роботи. Вони формують основу для підготовки управлінців нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах високих вимог та швидких змін глобального середовища.

**Висновки.** Аналіз організаційно-педагогічних умов підготовки менеджерів у КНР засвідчив, що ефективність цього процесу забезпечується комплексною



взаємодією державної політики, університетських програм, корпоративних практик та культурних чинників. Китайська модель вирізняється цілісністю та стратегічністю: держава визначає пріоритети й фінансує освітні інновації, університети впроваджують компетентнісні та цифрові методики, корпорації створюють власні академії менеджменту, а соціокультурний контекст формує ціннісну основу управлінської освіти.

Для України досвід КНР може стати корисним орієнтиром у модернізації управлінської освіти. На інституційному рівні доцільно посилити інтеграцію програм менеджменту у національні стратегії розвитку, забезпечивши узгодженість освітніх цілей із потребами економіки та створивши державні грантові програми для підтримки університетських бізнес-шкіл. На методичному рівні варто ширше впроваджувати компетентнісний підхід, кейс-методи та цифрові технології, що дозволить студентам здобувати практичні навички управління та готуватися до викликів цифрової економіки. Соціокультурний рівень потребує більшої уваги до розвитку soft skills та міжкультурної компетентності, що особливо актуально в умовах європейської інтеграції та зростання мобільності студентів. Психолого-педагогічний рівень має включати системи наставництва, психологічної підтримки та програми формування лідерських якостей, які допоможуть студентам долати стрес, підвищать їхню мотивацію та сприятимуть гармонійному розвитку особистості.

Отже, адаптація китайського досвіду до українських реалій може сприяти створенню цілісної системи підготовки менеджерів, яка відповідатиме сучасним викликам і забезпечить розвиток конкурентоспроможної економіки та ефективного управління в умовах глобалізованого світу.

### **Список використаних джерел**

1. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С.А. *Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств*. 2019, Харків, 182 .



2. Тернопільська В.І. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців: теоретичний аспект. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2024. Вип. 24. С. 60- 65

3. Язловецька О.В. Теоретичний аналіз підходів до визначення сутності поняття «управлінська компетентність керівника закладу освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: 2019. Вип. 62. Т. 1. С. 147-151.

4. Cao C., Meng Q. A systematic review of predictors of international students' cross-cultural adjustment in China: Current knowledge and agenda for future research. *Asia Pacific Education Review*. 2022. № 23(1). P. 45–67. <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09700-1>

5. Chen Y., Pan L., Lu F., Sun D., Liao C., Na M. Psychological detachment in Chinese higher education: a multitheoretical model of academic stress, cultural pressure, and coping resources. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1647184

6. Deng L. Translating Global Policy into Local Reality: Key Competencies-Based Education Reform in China. 2025. DOI:10.4324/9781003589204

7. Jinghui Si. Higher education teachers' professional well-being in the rise of managerialism: insights from China. *Higher Education*. 2023. № 84 (2). P. 1 –18 DOI:10.1007/s10734-023-01056-2

8. June Xuejun Qiao, Wei Wang Managerial competencies for middle managers: some empirical evidence from China. *Journal of European Industrial Training*. 2009. Vol. 33 No. 1. P. 69-80 DOI 10.1108/03090590910924388

9. Yuekun Zheng, Xiujuan Dong. The Relationship Between Management Competence and Organizational Resilience. *Sustainability*. 2025. № 17(9). P.4118. <https://doi.org/10.3390/su17094118>



10. Zurui Wang, Shen Gao. An Examination of the Current Condition and Potential Reforms of China's Higher Education Management System. *Open Journal of Social Sciences*. 2024. № 12(10). P. 79-94
11. Liu Nanhong. *A Study on the Managerial Competency Effect and Business Performance among Manufacturing Companies in China*. *Journal of Digitainability Realism & Mastery (DREAM)*. 2023. № 2(02). P. 51-57 DOI: 10.56982/dream.v2i02.89
12. Meilan Cai. Professional Self-Development Based on Informal Learning: A Case Study of Foreign Language Teachers in a University of China. *Open Journal of Social Sciences*. 2019. № 7(12). P. 26-38 <https://doi.org/10.4236/jss.2019.712003>
13. *Navigating Corporate Training Opportunities in China*. 2024. <https://www.hiredchina.com/articles/corporate-training-in-china/>
14. China unveils blueprint for building strong education system by 2035. China unveils blueprint for building strong education system by 2035
15. Li F., Hardy I. Acculturating for Change: An Institutional Logics Perspective on Postgraduate Policy Implementation in China. *Higher Education Policy*. 2025. DOI: 10.1057/s41307-025-00410-6