

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Академія вчительства»
Кафедра інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

На тему: «Стратегії управління корпоративною культурою
в закладах вищої освіти»

Виконав: студентка 2 курсу групи УЗО – 2з
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління
зкладами освіти» Анна НАЙДА

Керівник: к.пед.н. Н.В. Петренко

Рецензент: д.пед.н. Н.О. Ткачова

м. Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена всебічному дослідженню теоретичних, методологічних, організаційно-управлінських та практикоорієнтованих аспектів формування, оцінювання й удосконалення корпоративної культури закладу освіти в умовах сучасних трансформаційних процесів, що відбуваються у суспільстві та освітньому середовищі. Актуальність теми зумовлена тим, що корпоративна культура у XXI столітті стає стратегічним ресурсом інституційного розвитку, який визначає рівень інноваційності, результативності, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності освітньої організації, забезпечує цілісність її управлінської системи, формує стабільність внутрішніх процесів та визначає характер професійної взаємодії працівників.

У роботі здійснено ґрунтовний аналіз наукових підходів до розуміння сутності корпоративної культури, розкрито її структурні компоненти, функціональне призначення та специфіку проявів в освітньому середовищі. На основі узагальнення концепцій провідних зарубіжних та вітчизняних учених — Е. Шейна, Г. Хофстеде, Т. Пітерса, Р. Уотермана, Д. Денісона, Л. Карамушки, Н. Коломінської та ін. — визначено, що корпоративна культура закладу освіти виступає багатовимірною категорією, яка охоплює систему цінностей, норм, традицій, символів, стилів керівництва, моделей поведінки, способів комунікації та форм взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Особлива увага приділена соціально-психологічним аспектам корпоративної культури, що визначають рівень довіри, згуртованості, психологічного комфорту та професійної мотивації персоналу.

Емпірична частина магістерської роботи ґрунтується на використанні комплексу методів дослідження, серед яких: анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз внутрішньої документації, елементів

середовища та комунікаційних практик, SWOT-аналіз культурних характеристик організації. Здійснено всебічну діагностику рівня сформованості корпоративної культури досліджуваного закладу освіти. Встановлено низку сильних сторін (стійкі професійні традиції, відданість педагогічній діяльності, позитивний психологічний клімат, етичність взаємин), а також проблемні зони (фрагментарність внутрішніх комунікацій, недостатня системність ціннісної політики, нерівномірна мотивація, ризики професійного вигорання, обмежений розвиток інноваційності). На основі отриманих даних визначено чинники, що впливають на рівень задоволеності працівників, їхню готовність до змін, ступінь залучення до спільних проєктів та стратегічних ініціатив.

Окрема увага приділена аналізу сучасних глобальних трендів, що визначають перспективи розвитку корпоративної культури закладів вищої освіти: цифровізація, академічне підприємництво, інтернаціоналізація, інклюзивність, розвиток штучного інтелекту, інтеграція ESG-принципів та зростання значущості академічної доброчесності. Доведено, що цифрові технології, дистанційні та змішані формати комунікацій, електронні системи управління, аналітичні платформи та системи оцінювання корпоративного клімату формують новий тип організаційної культури — цифрово-інтелектуальну, гнучку, адаптивну й орієнтовану на швидкі зміни.

У результаті проведеного дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури закладу освіти, які включають: формування чітких корпоративних цінностей і поведінкових стандартів; створення Кодексу корпоративної етики; оптимізацію внутрішніх комунікацій; удосконалення системи мотивації; розвиток професійної компетентності персоналу; запровадження механізмів зворотного зв'язку; зміцнення командної взаємодії; створення сприятливого соціально-психологічного клімату; розвиток лідерства на різних рівнях управління; забезпечення

інноваційності, відкритості та міжнародної інтегрованості освітньої організації.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні концептуальної моделі розвитку корпоративної культури закладу освіти в умовах цифрових та соціально-економічних змін, що поєднує традиційні ціннісні засади педагогічної діяльності з інноваційними управлінськими практиками та сучасними комунікаційними технологіями. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їхнього застосування для підвищення ефективності управління персоналом, посилення організаційної згуртованості, формування позитивного іміджу закладу освіти та створення умов для сталого розвитку.

Ключові слова: корпоративна культура, освітня організація, заклад освіти, управління, цінності, поведінкові стандарти, комунікації, психологічний клімат, інновації, цифровізація, академічне підприємництво, інтернаціоналізація, мотивація, персонал, лідерство, академічна доброчесність.

ABSTRACT

The master's thesis is devoted to an in-depth examination of the theoretical, methodological, organizational-managerial, and practice-oriented foundations of forming, assessing, and improving the corporate culture of an educational institution within the context of contemporary transformational processes taking place in society and the educational environment. The relevance of the topic is determined by the fact that in the 21st century corporate culture has become a strategic resource of institutional development, shaping the level of innovativeness, effectiveness, competitiveness, and social responsibility of an educational organization, ensuring the integrity of its management system, stabilizing internal processes, and defining the character of professional cooperation among staff members.

The thesis presents a comprehensive analysis of scholarly approaches to defining the essence of corporate culture, revealing its structural components, functional purpose, and the specific ways in which it manifests in the educational setting. Through the synthesis of concepts proposed by prominent international and Ukrainian researchers — including E. Schein, G. Hofstede, T. Peters, R. Waterman, D. Denison, L. Karamushka, N. Kolominska, among others — corporate culture in an educational institution is conceptualized as a multidimensional construct encompassing systems of values, norms, traditions, symbols, leadership styles, behavioral models, communication practices, and interaction patterns among participants of the educational process. Special attention is given to socio-psychological dimensions of corporate culture, which determine the levels of trust, cohesion, psychological comfort, and professional motivation among staff.

The empirical section of the research is based on a complex methodological toolkit that includes surveys, interviews, observations, analysis of institutional documentation, evaluation of environmental and communication elements, as well as a SWOT analysis of cultural characteristics. A comprehensive diagnostic assessment of the corporate culture development level in the studied educational institution was conducted. Several strengths were identified, including strong professional traditions, high commitment to pedagogical activity, positive psychological climate, and ethical interpersonal relations, alongside weaknesses such as fragmented internal communication, insufficiently systematized value policy, uneven motivation, risks of professional burnout, and limited innovativeness. The obtained data helped determine the key factors that influence employee satisfaction, readiness for change, involvement in joint projects, and participation in strategic initiatives.

Special focus is placed on the analysis of global trends that shape the future of corporate culture in higher education institutions: digitalization, academic entrepreneurship, internationalization, inclusiveness, the development of artificial intelligence, integration of ESG principles, and the increasing

importance of academic integrity. The study demonstrates that digital technologies, remote and blended forms of communication, electronic management systems, analytical platforms, and corporate climate assessment tools contribute to the formation of a new type of organizational culture — one that is digitally-intelligent, flexible, adaptive, and oriented toward rapid change.

Based on the conducted research, a comprehensive set of practical recommendations has been developed to improve the corporate culture of the educational institution. These include the formulation of clear corporate values and behavioral standards, development of a Corporate Code of Ethics, optimization of internal communication, enhancement of motivation systems, advancement of professional competencies, implementation of feedback mechanisms, strengthening of teamwork, improvement of socio-psychological climate, development of leadership at multiple management levels, and fostering innovation, openness, and international integration of the institution.

The scientific novelty of the work lies in substantiating a conceptual model for the development of corporate culture in an educational institution under conditions of digital and socio-economic change, combining traditional pedagogical values with modern managerial practices and advanced communication technologies. The practical significance of the results is reflected in their potential application for improving personnel management, strengthening organizational cohesion, shaping a positive institutional image, and ensuring conditions for sustainable development.

Keywords: corporate culture, educational organization, educational institution, management, values, behavioral standards, communication, psychological climate, innovation, digitalization, academic entrepreneurship, internationalization, motivation, personnel, leadership, academic integrity.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ I. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ПРЕДМЕТ АНАЛІЗУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	8
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури	8
1.2. Моделі та типи корпоративної культури	16
1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури та управлінських практик	21
1.4. Значення корпоративної культури для розвитку та іміджу закладу	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.	33
РОЗДІЛ II. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ І ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	36
2.1 Програма емпіричного дослідження.	36
2.2. Діагностика та оцінка корпоративної культури закладу освіти	41
2.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури закладу освіти	
2.4. Перспективи розвитку корпоративної культури закладу освіти в сучасних умовах	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	60
ВИСНОВКИ.	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Обґрунтування теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та динамічних соціально-економічних змін питання формування ефективної корпоративної культури в закладах вищої освіти набуває особливої значущості. Українська система освіти перебуває у стані реформування, що передбачає автономізацію університетів, підвищення якості освітніх послуг, розширення міжнародної співпраці, а також необхідність зміцнення довіри суспільства до освітніх інституцій [1, с. 18–21]. У цих умовах корпоративна культура виступає не лише чинником внутрішньої стабільності організації, але й стратегічним ресурсом її розвитку.

Вища освіта сьогодні — це не просто процес передачі знань і підготовки висококваліфікованих фахівців. Це цілісне соціокультурне середовище, у якому формуються цінності, норми поведінки, професійна етика, комунікативні традиції та принципи соціальної взаємодії [2, с. 45–47]. Корпоративна культура визначає якість взаємин між усіма учасниками освітнього процесу, рівень демократичності управління, стиль керівництва, відкритість комунікацій і загальний морально-психологічний клімат у колективі.

Для закладів вищої освіти корпоративна культура має подвійне значення. По-перше, вона виступає механізмом гармонізації внутрішніх процесів, сприяє згуртованості колективу, мотивації співробітників і підвищенню ефективності управління [3]. По-друге, вона є важливим інструментом формування позитивного іміджу університету, його репутації та привабливості для абітурієнтів, роботодавців і партнерів [4, с. 67–69].

Успішні світові університети будують свою конкурентоспроможність не лише на освітніх і наукових досягненнях, але й на цілісній системі корпоративних цінностей, що забезпечують академічну доброчесність, інноваційність, відкритість і взаємну повагу [5]. В українських реаліях

корпоративна культура стає основою зміцнення стратегічного потенціалу ЗВО, підвищення ефективності кадрової політики, зменшення конфліктності та формування стійкого позитивного іміджу навчального закладу.

Таким чином, актуальність теми зумовлена тим, що корпоративна культура:

- забезпечує узгодженість управлінських рішень і професійної поведінки персоналу;
- формує позитивний морально-психологічний клімат;
- сприяє розвитку академічної доброчесності та інноваційних практик;
- підвищує якість освітніх послуг;
- зміцнює репутацію і конкурентоспроможність закладу освіти [1; 4].

Усе це підкреслює важливість комплексного дослідження теоретичних засад і практичних механізмів управління корпоративною культурою в сучасних закладах освіти.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура закладів освіти як система цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та управлінських практик.

Предмет дослідження: стратегії управління корпоративною культурою в закладах вищої освіти, їх зміст, особливості формування, механізми впровадження та вплив на ефективність функціонування освітньої установи.

Метою дослідження є розробка теоретичних підходів та практичних рекомендації щодо ефективного управління корпоративною культурою в закладах освіти з метою підвищення якості освітнього процесу, зміцнення внутрішньої згуртованості колективу та формування позитивного іміджу закладу.

Відповідно до мети, поставлені такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до сутності та структури корпоративної культури.

2. Дослідити сучасні методи управління та діагностики корпоративної культури.

3. Визначити особливості прояву корпоративної культури в закладах освіти.

4. Провести емпіричне дослідження стану корпоративної культури у вибраному закладі.

5. Розробити рекомендації та стратегію її вдосконалення відповідно до цілей розвитку закладу.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що системне управління корпоративною культурою, яке включає формулювання спільних цінностей, розвиток внутрішніх комунікацій, мотивацію персоналу та підтримку позитивного психологічного клімату, сприятиме підвищенню ефективності діяльності персоналу та зміцненню іміджу закладу освіти.

У процесі виконання магістерської роботи було використано комплекс взаємодоповнювальних методів, що забезпечили всебічне вивчення проблеми управління корпоративною культурою в закладах освіти.

Теоретичні методи:

- аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел з проблем менеджменту освіти, організаційної поведінки, педагогічного менеджменту, що дозволило уточнити зміст базових понять «корпоративна культура», «стратегія управління», «освітня організація»;
- структурно-функціональний аналіз, спрямований на визначення структури корпоративної культури та її ключових функцій у діяльності закладу освіти;
- контент-аналіз нормативно-правових документів, освітніх програм і стратегічних планів розвитку освітніх установ з метою виявлення вимог до управління корпоративною культурою в сучасних умовах.

Емпіричні методи:

- анкетування педагогічних працівників, адміністрації та здобувачів освіти з метою діагностики рівня сформованості корпоративної культури в закладах освіти;
- експертне оцінювання управлінських практик, що використовуються керівниками закладів освіти для підтримки та розвитку корпоративної культури;
- цілеспрямоване педагогічне спостереження за особливостями професійної взаємодії, стилем керівництва, комунікативним кліматом у колективах;
- порівняльний аналіз моделей управління корпоративною культурою у вітчизняних і зарубіжних освітніх організаціях.

Методи кількісної та якісної обробки даних:

- методи описової статистики, кореляційний аналіз та узагальнення емпіричних результатів;
- якісний аналіз інтерпретативного типу, спрямований на розкриття ціннісних орієнтацій, мотиваційних факторів, моделей управлінської взаємодії.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

1. Уточнено зміст поняття корпоративної культури закладу освіти як системи цінностей, норм, традицій, моделей взаємодії та управлінських впливів, що визначають особливості освітнього середовища.
2. Розроблено авторську типологію стратегій управління корпоративною культурою, до якої включено адаптивну, інноваційну, трансформаційну та ціннісно-орієнтовану стратегії.
3. Обґрунтовано концептуальну модель управління корпоративною культурою в закладах освіти, яка інтегрує принципи педагогічного партнерства, демократичного лідерства та стратегічної комунікації.
4. Виявлено та систематизовано чинники, що визначають ефективність управління корпоративною культурою (рівень лідерських

компетентностей керівника, стиль взаємодії, участь колективу у прийнятті рішень, якість внутрішніх комунікацій).

5. Запропоновано критерії та показники оцінювання корпоративної культури, що дозволяють здійснювати її моніторинг та визначати потреби у вдосконаленні.

6. Уточнено управлінські механізми, які забезпечують цілеспрямований розвиток корпоративної культури (програми наставництва, стратегії командування, внутрішні комунікаційні платформи, системи мотивації).

Теоретичне значення роботи полягає в тому, що:

1. Поглиблено наукові уявлення про корпоративну культуру як фактор організаційного розвитку закладу освіти.

2. Розвинено теоретичні підходи до аналізу стратегій управління корпоративною культурою в умовах освітніх трансформацій.

3. Сформовано й обґрунтовано концептуальну модель управління корпоративною культурою, яка може слугувати основою для подальших наукових досліджень з менеджменту освіти, педагогічного лідерства та організаційного розвитку.

4. Узагальнено сучасні тенденції формування корпоративної культури в освітніх системах різних типів, що сприяє розвитку теоретико-методологічних засад педагогічного менеджменту.

Практичне значення магістерської роботи полягає у тому, що:

1. Розроблені рекомендації та управлінські стратегії можуть бути використані керівниками закладів освіти для удосконалення корпоративної культури та поліпшення організаційного клімату.

2. Запропоновані діагностичні інструменти (анкети, критерії оцінювання, показники ефективності) можуть слугувати основою для моніторингу корпоративної культури в освітніх установах.

3. Матеріали дослідження можуть бути застосовані у системі підвищення кваліфікації педагогічних і управлінських кадрів, у програмах розвитку лідерства, корпоративних тренінгах.

4. Практичні результати дослідження дозволяють удосконалити процес внутрішніх комунікацій, посилити мотивацію персоналу, сприяти формуванню командної роботи та позитивного іміджу закладу освіти.

5. Розроблена модель стратегічного управління корпоративною культурою може бути впроваджена в освітню практику та адаптована до різних типів навчальних закладів.

Магістрерська робота складається з двох розділів, параграфів до розділів та списку літератури.

РОЗДІЛ І. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ПРЕДМЕТ АНАЛІЗУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури

У сучасних умовах розвитку системи освіти корпоративна культура постає одним із ключових чинників, що визначають ефективність діяльності освітньої установи, її конкурентоспроможність, професійний розвиток педагогічного персоналу та рівень задоволення учасників освітнього процесу. У контексті глобалізації, цифровізації та реформування освіти корпоративна культура перетворюється на важливий стратегічний ресурс, який не лише регулює поведінку членів колективу, але й визначає стратегічні орієнтири закладу, його місію, цінності та імідж [1, с. 12–14].

Сучасні управлінські процеси функціонують у середовищі з високим рівнем невизначеності та динамічності, що вимагає від керівників освітніх установ впровадження нових підходів до організації командної взаємодії, мотивації персоналу, формування внутрішніх комунікацій та управління змінами. У цьому контексті корпоративна культура набуває особливого значення, адже виступає інструментом формування згуртованості, професійної відповідальності, етичної поведінки та інноваційної активності педагогів.

Науковий інтерес до корпоративної культури зумовлений її здатністю впливати на:

- характер міжособистісних стосунків;
- стиль управління та лідерства;
- рівень задоволеності працівників професійною діяльністю;
- результативність освітнього процесу;
- суспільне сприйняття закладу освіти [2, с. 37–40].

Для освітнього середовища корпоративна культура є не лише інституційним явищем, але й педагогічним феноменом, який визначає духовно-моральні орієнтири взаємодії, гуманістичні принципи професійної

діяльності та рівень психологічного комфорту учасників навчального процесу. Вона виконує не тільки регулятивну та управлінську, але й виховну, соціалізуючу та гуманістичну функції.

Отже, аналіз корпоративної культури як об'єкта управління є важливим завданням сучасної теорії та практики освітнього менеджменту, адже дозволяє оцінити внутрішній потенціал закладу, спрогнозувати його розвиток і забезпечити стабільне функціонування в умовах реформування освітньої галузі.

Поняття «корпоративна культура» (corporate culture, organizational culture) є центральним у сучасному менеджменті, соціології організацій, психології праці та педагогічному управлінні. Під корпоративною культурою зазвичай розуміють систему спільних цінностей, норм, традицій, ритуалів, символів і моделей поведінки, які формуються в організації та визначають характер взаємодії її членів [3, с. 45–46].

У світовій науковій думці корпоративна культура активно досліджується з 1970–1980-х років.

Так, Е. Шейн визначає корпоративну культуру як систему «спільних базових припущень», що формуються групою та передаються новим її членам як зразок поведінки та мислення [4]. Він виокремив три рівні культури:

1. артефакти;
2. декларовані цінності;
3. базові припущення [4, с. 22–23].

Г. Хофстеде трактував корпоративну культуру як «колективне програмування свідомості» та визначив ключові її виміри: дистанцію влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності тощо [5, с. 67].

Т. Пітерс і Р. Уотерман у праці *In Search of Excellence* довели, що сильна корпоративна культура є основою довгострокового успіху організацій [6].

Д. Денісон, Д. Коттер, Д. Хескетт підкреслюють, що культура не лише формує атмосферу всередині організації, а й впливає на її стратегічні результати, продуктивність і здатність до інновацій [7].

В українській науковій традиції питання корпоративної культури активно досліджують з кінця 1990-х років. Серед вагомих дослідників: О. Долженко, О. Михайлова, І. Гавкалова, які розглядають культуру як інтегративний соціально-психологічний феномен [8]; Н. Коломінська, В. Бондар, Л. Даниленко, котрі підкреслюють роль корпоративної культури у педагогічному управлінні [9]; Л. Карамушка, яка визначає культуру як основу згуртованості та психологічного клімату колективу [10].

Українські автори наголошують, що корпоративна культура освітнього закладу має гуманістичний характер, базується на партнерстві, співучасті та ціннісно-орієнтованому управлінні [11, с. 121].

Таблиця 1.1.1

Порівняльний аналіз підходів

Аспект	Зарубіжні дослідження	Вітчизняні дослідження
Сутність	Система колективних цінностей і норм [4]	Соціально-психологічний феномен, що відображає стиль управління [8]
Рівні культури	Артефакти, цінності, базові припущення	Традиції, цінності, стиль керівництва, клімат
Функції	Мотиваційна, інтеграційна, стратегічна [5]	Виховна, гуманістична, адаптаційна

Аспект	Зарубіжні дослідження	Вітчизняні дослідження
Сфери застосування	Бізнес, менеджмент	Освіта, педагогічне управління

Підсумовуючи наукові підходи, корпоративна культура в закладах освіти характеризується: гуманістичною спрямованістю; колегіальністю в управлінні; акцентом на місії та цінностях; педагогічним лідерством; відкритістю до комунікації; підтримкою інноваційності; забезпеченням психологічного комфорту.

Корпоративна культура в закладі освіти виступає системоутворювальним чинником, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, педагогічної діяльності та взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Її функції охоплюють широкий спектр впливів – від регуляції поведінки до підвищення ефективності організаційного розвитку. Серед основних функцій слід назвати такі:

1. Ціннісно-орієнтаційна функція. Ця функція полягає у формуванні та закріпленні системи спільних цінностей, норм, переконань і пріоритетів, що визначають діяльність освітнього закладу. Вона забезпечує:

- інтеграцію педагогічного колективу навколо спільної місії та бачення;
- узгодженість освітніх і виховних цілей;
- формування стандартів професійної поведінки.

Через ціннісно-орієнтаційну функцію культура задає морально-етичні орієнтири й формує у працівників відчуття смислу педагогічної діяльності.

2. Регулятивна (нормативна) функція, яка спрямована на упорядкування взаємодії та поведінки учасників освітнього процесу через неписані правила, традиції, символи, ритуали. Завдяки їй:

- скорочується потреба в надмірному адміністративному контролі;
- налагоджується ефективна комунікація;
- зменшується рівень конфліктності;
- забезпечується передбачуваність поведінки в навчально-виховних ситуаціях.

Культура стає неформальним «кодексом», що регулює як професійні, так і міжособистісні взаємини.

3. Інтегративна функція. Корпоративна культура виконує важливу роль у консолідації педагогічного колективу та студентської спільноти. Інтегративна функція забезпечує:

- згуртованість і відчуття приналежності до закладу;
- підтримку внутрішньої соціально-психологічної єдності;
- створення сприятливого соціального клімату.

Вона сприяє зменшенню внутрішньої фрагментації та появі спільної ідентичності, що позитивно впливає на стабільність організації.

4. Мотиваційна функція. Мотиваційна роль корпоративної культури проявляється у здатності підтримувати та посилювати внутрішню мотивацію педагогів і здобувачів освіти. Завдяки цій функції:

- створюються умови для професійного саморозвитку;
- посилюється інтерес до інновацій та творчої діяльності;
- підвищується рівень залученості працівників до управлінських та освітніх процесів.

Наявність позитивної, підтримувальної культури значно впливає на бажання педагогів залишатися у закладі та активно працювати на його розвиток.

5. Комунікативна функція. Корпоративна культура визначає стиль, норми та механізми комунікації в організації. Вона забезпечує:

- спільне професійне мовлення;
- прозорість інформаційних потоків;

- ефективність горизонтальних і вертикальних комунікацій.

Розвинена культура комунікації сприяє прийняттю колективних рішень і запобігає інформаційним бар'єрам.

6. Соціалізаційна (адаптаційна) функція. Соціалізаційна функція полягає у залученні нових членів педагогічного колективу або студентів до культурного контексту закладу. Вона охоплює:

- адаптацію до норм і правил організації;
- засвоєння професійних і освітніх стандартів;
- підтримку процесів наставництва та передачі досвіду.

Завдяки цій функції нові учасники швидше інтегруються в професійне середовище й стають повноцінними учасниками освітнього процесу.

7. Іміджева (репутаційна) функція. Корпоративна культура визначає зовнішнє сприйняття закладу освіти. Вона впливає на:

- формування бренду й конкурентних переваг;
- привабливість для вступників, партнерів, роботодавців;
- розвиток академічної репутації.

Сильна позитивна культура підсилює довіру суспільства до закладу та його професійний авторитет.

8. Інноваційно-розвивальна функція. У сучасних освітніх системах корпоративна культура виступає підґрунтям для реалізації змін та інновацій. Ця функція сприяє:

- створенню умов для впровадження нових освітніх технологій;
- готовності колективу до трансформацій;
- підвищенню організаційної гнучкості;
- формуванню здатності до стратегічного розвитку.

Таким чином, культура стає механізмом довготривалого розвитку й модернізації освітньої установи.

9. Виховна функція. В освітньому середовищі корпоративна культура виконує не лише організаційну, а й педагогічну роль. Вона:

- формує у здобувачів освіти соціально прийнятні моделі поведінки;
- сприяє розвитку відповідальності, етичності, ініціативності;
- впливає на становлення громадянських і моральних якостей.

Корпоративна культура виступає ціннісним фоном виховного процесу.

Функції корпоративної культури в закладах освіти є багатовимірними і взаємопов'язаними. Вони охоплюють регуляцію поведінки, об'єднання колективу, стимулювання професійного розвитку, формування позитивного іміджу та забезпечення інноваційної динаміки. Таким чином, корпоративна культура виступає не просто сукупністю традицій чи норм, а ключовим стратегічним ресурсом освітньої організації.

1.2. Моделі та типи корпоративної культури

Питання класифікації корпоративної культури є одним із ключових у теорії та практиці сучасного менеджменту й освітнього управління, оскільки саме тип культурного середовища визначає стиль керівництва, характер внутрішньої взаємодії та стратегічні орієнтири розвитку закладу. У науковій літературі сформовано кілька концептуальних моделей корпоративної культури, що відрізняються предметом аналізу, структурою та акцентами на певних організаційних характеристиках.

Однією з базових є рівнева модель Е. Шейна, яка пропонує багатовимірне розуміння корпоративної культури як системи елементів, що відрізняються ступенем видимості та глибиною. Перший рівень – артефакти – включає матеріальні та поведінкові прояви культури, такі як символіка закладу, стиль комунікацій, організація освітнього простору, традиції, ритуали, зовнішні атрибути професійної діяльності педагогів. Другий рівень – декларовані цінності – охоплює офіційно проголошені принципи, місію, стратегічні пріоритети, педагогічні та управлінські ідеали, які визначають

очікувані моделі поведінки. Третій рівень – базові припущення – є найбільш стійкою частиною культури та включає неусвідомлені уявлення про природу освіти, роль учителя й учня, ставлення до змін, інновацій, дисципліни та взаємодії [с. 48].

Таблиця 1.2.1

Рівні корпоративної культури за Е. Шейном

Рівень культури	Зміст	Приклади в освітніх закладах
1. Артефакти	Зовнішні, видимі прояви культури: символіка, традиції, стиль поведінки, структура, фізичне середовище.	Форма, логотип, дизайн приміщень, шкільні свята, традиції, церемонії, правила поведінки.
2. Цінності	Усвідомлені переконання, норми, моральні орієнтири, що визначають “як треба діяти”.	Повага, професіоналізм, командність, інноваційність, толерантність, академічна доброчесність.
3. Базові припущення	Глибинні, несвідомі переконання, що лежать в основі поведінки та сприйняття світу.	Віра у значущість освіти, переконання, що кожен учень здатен до розвитку, орієнтація на гуманізм і довіру.

Модель Е. Шейна допомагає глибоко зрозуміти структуру корпоративної культури як багаторівневої системи, де зовнішні атрибути є лише поверхневими свідченнями ціннісних орієнтацій та переконань колективу [с. 49–50]. Ця модель дозволяє дослідити не лише зовнішні

формальні ознаки культури, а й глибинні переконання, що визначають поведінку педагогічної спільноти.

Серед типологічних підходів значною популярністю користується класифікація Ч. Хенді, яка пропонує розглядати корпоративну культуру залежно від домінуючих механізмів впливу та організаційних пріоритетів.

Однією з відомих типологій корпоративної культури є модель Ч. Хенді, який виділяє чотири основні типи: культуру влади, ролі, завдання та особистості [с. 63].

Таблиця 1.2.2

Типи корпоративної культури за Ч. Хенді

Тип культури	Основна характеристика	Особливості в освітньому середовищі
Культура влади (Power Culture)	Централізоване управління, рішення ухвалює керівник; авторитарний стиль.	Директор приймає всі ключові рішення, педагоги мають обмежену автономію. Перевага – швидкість управлінських реакцій; недолік – низька ініціативність працівників.
Культура ролі (Role Culture)	Чітка структура, формалізовані функції, регламентованість.	Типова для державних шкіл; робота за інструкціями, стабільність, передбачуваність, але недостатня гнучкість.
Культура завдання (Task Culture)	Командна робота, проєктність, орієнтація на результат.	Методичні об'єднання, інноваційні групи, педагогічні експерименти; високий рівень мотивації й творчості.

Тип культури	Основна характеристика	Особливості в освітньому середовищі
Культура особистості (Person Culture)	У центрі уваги — особистість, її самореалізація.	Авторські школи, творчі педагогічні студії; висока індивідуальність, але складність у координації діяльності.

Модель Хенді акцентує увагу на тому, що тип корпоративної культури залежить від стилю керівництва та домінуючого способу взаємодії між працівниками [с. 65–67].

Культура влади характеризується централізованим прийняттям рішень, високою роллю лідера та швидкістю управлінських реакцій; вона може бути ефективною в кризових чи перехідних ситуаціях, але менш придатною для демократичного освітнього середовища.

Культура ролей, типова для бюрократичних систем, базується на формальних правилах, процедурах та стандартизованому розподілі функцій; у закладах освіти вона сприяє стабільності, проте може обмежувати творчість педагогів.

Культура завдань орієнтована на командну роботу, проекти, колегіальність, і є ближчою до сучасних моделей освітнього менеджменту.

Культура особистості, центрована на індивідуальних інтересах, характерна для наукових колективів, дослідницьких груп чи педагогів з високим рівнем автономії.

Важливе значення для аналізу освітніх організацій має модель К. Камерона та Р. Квіна – Competing Values Framework, яка відображає чотири типи корпоративної культури залежно від орієнтації на внутрішні чи зовнішні цінності, а також ступеня гнучкості або стабільності.

Кланова культура найбільш відповідає гуманістичним традиціям освіти: вона ґрунтується на партнерстві, атмосфері довіри, взаємопідтримки, спільному прийнятті рішень, розвитку комунікацій та професійних спільнот.

Ієрархічна культура підкреслює значення формальних структур, регламентів, управлінської дисципліни й чіткої координації; вона забезпечує передбачуваність та якість процедур, але знижує інноваційність.

Ринкова культура орієнтована на досягнення вимірюваних результатів, зовнішню конкурентоспроможність, ефективність та відповідальність; для закладів освіти вона є актуальною у контексті реформування та автономізації.

Адхократична культура сприяє творчості, новаторству, впровадженню цифрових і педагогічних інновацій, що відповідає сучасним тенденціям розвитку освітніх установ.

У науковій літературі виділяють також інші типології корпоративної культури, важливі для аналізу освітніх організацій [с. 72–74].

Таблиця 1.2.3.

Формальна та неформальна корпоративна культура

Тип культури	Характеристика	Прояв у закладах освіти
Формальна корпоративна культура	Ґрунтується на документах, правилах, регламентах, наказах.	Статути, положення, посадові інструкції. Забезпечує порядок, але може знижувати креативність.
Неформальна корпоративна культура	Базується на традиціях, взаєминах, неофіційних нормах, неформальних лідерах.	Дружні стосунки, корпоративні звичаї, неформальні обговорення. Підтримує позитивний клімат.

Отже, ефективний освітній заклад поєднує формальні правила з морально-етичними нормами колективу.

Окремі дослідники пропонують узагальнені моделі, орієнтовані на оцінювання ступеня розвитку корпоративної культури, зокрема поділ на сильну та слабку культуру.

Сильна культура характеризується високим рівнем поділюваних цінностей, чіткими нормами та стабільними традиціями, що забезпечує згуртованість колективу та передбачуваність поведінки.

Слабка культура, навпаки, відзначається розмитими цінностями, низьким рівнем ідентифікації з організацією та різноманітністю поведінкових моделей.

Також у літературі виокремлюють традиційну та інноваційну культуру, що відрізняються ставленням до змін, ризику, педагогічних експериментів та цифровізації.

Таблиця 1.2.4

Традиційна та інноваційна корпоративна культура

Тип культури	Характеристика	Прояв у закладах освіти
Традиційна корпоративна культура	Орієнтована на збереження стабільності, традицій, ієрархії.	Класичні методи навчання, дисципліна, повага до досвіду.
Інноваційна корпоративна культура	Орієнтація на зміни, творчість, саморозвиток, цифровізацію.	Використання ІКТ, проєктне навчання, участь у грантах, міжнародних програмах.

Загалом, різноманітність моделей і типологій корпоративної культури свідчить про багатовимірність цього феномену та можливість застосування різних аналітичних підходів залежно від цілей дослідження. Для освітніх закладів ці моделі є інструментами діагностики, порівняння та

прогнозування, що дає змогу визначати культуру як стратегічний ресурс розвитку організації. Вони дозволяють не лише описати існуючі культурні практики, але й окреслити напрями їх трансформації відповідно до викликів сучасної освіти, потреб педагогічних колективів та очікувань здобувачів освіти.

1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури та управлінських практик

У сучасних освітніх організаціях корпоративна культура виступає не лише духовним стрижнем, що об'єднує педагогічний колектив, а й потужним стратегічним ресурсом управління, який визначає стиль керівництва, характер внутрішньої комунікації, моделі поведінки учасників освітнього процесу та загальну ефективність функціонування закладу освіти [1; 3]. У закладах вищої освіти, де взаємодія учасників побудована на партнерстві, академічній автономії та високому рівні свободи, роль корпоративної культури є ще суттєвішою. Вона забезпечує узгодженість дій великої спільноти людей, що представляють різні кафедри, факультети та структурні підрозділи, поєднуючи їх у єдине цілісне освітнє середовище.

У більш широкому сенсі корпоративна культура освітньої організації визначає її «організаційний характер»: систему переконань, норм, моделей поведінки та емоційних відносин, які регулюють повсякденні взаємодії. Саме через культуру реалізується прихована частина організаційного життя — уявлення про престиж професії, ритуали академічного життя, традиції взаємодії викладачів і студентів, неписані правила колективної роботи, норми обміну інформацією та ставлення до змін. Університети зі сталою корпоративною культурою мають більш передбачуване управління, зрозумілі процедури, стабільний мікроклімат і високий рівень професійної згуртованості.

Корпоративна культура формується в результаті тривалої взаємодії людей у спільному професійному середовищі, відображає історію

закладу, його традиції, місії, цінності та соціальну відповідальність. До її структури входить комплекс норм, правил, моральних орієнтирів, традицій, етичних стандартів, ритуалів і моделей поведінки, що визначають стиль прийняття управлінських рішень, рівень організаційної дисципліни, характер педагогічної взаємодії та ефективність освітніх процесів [2, с. 23–25].

Період трансформації української системи освіти — модернізація стандартів, цифровізація, посилення автономії закладів, підвищення ролі внутрішнього забезпечення якості — висуває нові вимоги до культури організаційної взаємодії. У цих умовах корпоративна культура стає основою інституційної стійкості. Вона дозволяє перетворювати зовнішні виклики на можливості, а не на загрози, оскільки забезпечує:

- стабільність роботи колективу в умовах невизначеності;
- підтримку інноваційних ідей;
- готовність до змін і цілісність підходів до розвитку;
- підвищення здатності колективу швидко адаптуватися до нових вимог;
- узгодженість дій різних підрозділів.

У сучасному університеті корпоративна культура має ще одну важливу функцію — функцію іміджеутворення. Університети конкурують за абітурієнтів, грантову підтримку, партнерів, науковців, міжнародні програми, а корпоративна культура визначає рівень інституційної привабливості. Вона стає маркером надійності, академічної доброчесності, прозорості та професійного розвитку.

Корпоративна культура виступає невидимим, але надзвичайно потужним механізмом управління, який доповнює і в багатьох ситуаціях замінює формальні регламенти. В умовах, коли обсяг зовнішнього регулювання зростає, культура дозволяє підтримувати внутрішню автономію та відповідальність персоналу. Її вплив проявляється у наступних напрямках:

1. Організаційне мислення та ціннісні орієнтири

Культура визначає, як працівники:

- сприймають управлінські рішення;
- інтерпретують цілі закладу;
- реагують на складні ситуації;
- ставляться до власної роботи.

Якщо в університеті культивується довіра, взаємна підтримка й відкритість, працівники проявляють проактивність і креативність.

2. Мотиваційні механізми

Культура формує нематеріальні фактори мотивації: відчуття причетності, професійної гордості, важливості власної ролі, задоволення від співпраці. У таких умовах зменшується потреба у надмірному адміністративному контролі.

3. Прийняття управлінських рішень

Там, де існує атмосфера довіри, рішення ухвалюються швидше, прозоріше й ефективніше, оскільки працівники орієнтуються на загальні цінності, а не лише на формальні процедури.

4. Управління конфліктами

Культура визначає моделі поведінки під час конфліктів:

- чи домінуватимуть конкуренція та боротьба,
- чи партнерство й пошук балансу.

Сильна культура мінімізує деструктивні конфлікти та сприяє конструктивному діалогу [5, с. 41].

5. Ставлення до інновацій

Культура, орієнтована на розвиток, сприяє формуванню інноваційного середовища, у якому викладачі та студенти не бояться експериментувати, пропонувати нові методики та брати участь у проєктах.

Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку викладачів і студентів

Корпоративна культура визначає стиль взаємодії у всіх напрямках діяльності університету. Її вплив має різний характер для педагогів і студентів.

1. Вплив на педагогічних працівників

Для викладачів корпоративна культура формує:

- **систему професійних орієнтирів**

Педагог сприймає культуру як основу професійної етики, відповідальності, взаємної поваги та академічної доброчесності.

- **ставлення до інновацій і творчості**

В умовах довіри й свободи викладач проявляє більшу ініціативність, застосовує інтерактивні методики, залучає студентів до проєктної діяльності.

- **готовність до саморозвитку**

Культура підтримки, навчання та наставництва мотивує педагогів підвищувати кваліфікацію, брати участь у наукових конференціях, методичних семінарах і професійних спільнотах [6].

- **психологічну стійкість і командну взаємодію**

Культура, що підтримує доброзичливість і взаємоповагу, знижує ризик професійного вигорання, сприяє формуванню здорового мікроклімату та ефективної співпраці.

2. Вплив на студентів

Корпоративна культура визначає:

- **ставлення студентів до навчання та їхню академічну поведінку**

Університет із високими етичними стандартами формує відповідальність, чесність, самодисципліну та прагнення до якості [7].

- **рівень залученості до громадського життя**

Сильна корпоративна культура мотивує студентів брати участь у студентському самоврядуванні, волонтерських ініціативах, культурних і соціальних проєктах.

- **розвиток ключових компетентностей**

У середовищі, орієнтованому на партнерство й взаємодію, студенти засвоюють моделі професійної комунікації, лідерства, критичного мислення та відповідальності.

• формування професійної ідентичності

Спостерігаючи за поведінкою викладачів і керівництва, студенти переймають культурні зразки, які впливають на їхнє майбутнє професійне становлення [6, с. 58].

Роль керівництва у формуванні та розвитку корпоративної культури

Керівництво educational institution виконує стратегічну роль у формуванні, підтримці та трансляції корпоративної культури. Саме управлінці створюють умови для розвитку, формують цінності, визначають правила поведінки та задають тон організаційного життя.

Стратегічне бачення і формування місії

Керівництво визначає місію, базові цінності, довгострокові цілі та забезпечує їхню інтеграцію у всі процеси діяльності закладу [8]. Місія формує ідентичність, дає колективу відчуття спільної мети й узгоджує поведінку.

Особистий приклад керівника

Професійність, етичність, комунікативна культура та стиль поведінки керівника мають вирішальний вплив на формування корпоративних норм. Дослідження підтверджують, що колективи, де керівники дотримуються прозорого та етичного стилю, демонструють вищу ефективність [9].

Комунікаційна відкритість

Керівник, який забезпечує регулярний діалог, доступність інформації та залучення працівників до прийняття рішень, формує атмосферу довіри. Такий стиль сприяє демократичності, партнерству та високій лояльності персоналу [4].

Підтримка професійного розвитку

Керівництво впливає на культуру навчання і розвитку: організовує тренінги, стимули, наставництво, програму адаптації нових працівників, що підсилює професійну згуртованість і підвищує якість освітніх послуг [7].

Керівництво є ключовим представником закладу у зовнішньому середовищі. Воно формує репутацію закладу, вибудовує партнерства, представляє інтереси університету в суспільстві та визначає його конкурентоспроможність [9].

Отже, корпоративна культура та управлінські практики утворюють єдину систему, у якій:

- корпоративна культура визначає стандарти поведінки й норми взаємодії;
- управлінські практики закріплюють і транслиують цінності;
- керівництво виступає носієм стратегічного бачення й моральним орієнтиром;
- формуються умови для професійного та особистісного розвитку всіх учасників освітнього процесу;
- забезпечується інституційна стійкість, конкурентоспроможність і позитивний імідж університету.

У результаті утворюється цілісна культурно-управлінська модель, що визначає ефективність функціонування закладу освіти та його стратегію розвитку у сучасному динамічному середовищі [3].

1.4. Значення корпоративної культури для розвитку та

іміджу закладу освіти

Корпоративна культура у закладі освіти є цілісною системою цінностей, переконань, традицій, норм, моделей поведінки та комунікаційних практик, які поділяють керівники, педагоги, студенти, батьки та інші учасники освітнього середовища [5]. Вона визначає характер внутрішньої взаємодії,

формує психологічний клімат, впливає на професійну поведінку працівників та задає загальний напрям стратегічного розвитку організації. Як невидимий фундамент, корпоративна культура створює унікальний образ закладу, відображає його філософію й суттєво визначає суспільне сприйняття освітньої установи.

Сучасні дослідження доводять, що корпоративна культура у сфері освіти виступає не другорядним елементом, а ключовим структурним компонентом організаційного механізму, який забезпечує стабільність, розвиток та конкурентоспроможність навчального закладу. Саме завдяки наявності спільних цінностей і норм поведінки формуються ефективні управлінські рішення, налагоджуються комунікації, зменшуються конфлікти та створюється сприятливе середовище для особистісного і професійного зростання всіх учасників освітнього процесу.

Корпоративна культура є одним із ключових чинників стратегічного розвитку освітньої установи, оскільки визначає стиль керівництва, підходи до прийняття управлінських рішень та моделі взаємодії між педагогами, студентами й адміністрацією [8]. Вона відіграє роль «стратегічного фільтра»: будь-які зміни, інновації чи реформи проходять через призму культурних норм та очікувань колективу.

Заклад освіти з розвиненою корпоративною культурою:

- **легше адаптується до зовнішніх змін**, включно з оновленням законодавства, суспільних вимог або технологічних викликів;
- **має більшу готовність до інновацій**, адже працівники не бояться нововведень і демонструють відкритість до експериментів;
- **підвищує ефективність управління**, оскільки знижується потреба у жорсткому контролі, а натомість посилюється роль самоорганізації;
- **формує об'єднану команду**, здатну діяти злагоджено в умовах невизначеності та кризових ситуацій;

- **покращує якість освітніх послуг**, адже цінності професіоналізму, доброчесності та відповідальності інтегруються в повсякденну діяльність педагогів.

Таким чином, корпоративна культура виступає важливим чинником довгострокового планування, впливаючи на формування місії, бачення, стратегії розвитку та внутрішньої політики закладу освіти. Без сформованої культури неможливо забезпечити цілісність стратегічних рішень і стабільність внутрішніх процесів.

Не менш важливим є вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу та якість освітнього процесу. Одна з ключових функцій корпоративної культури — **мотиваційна**. У сприятливому культурному середовищі педагоги відчують задоволення від роботи, впевненість у власній професійній цінності та підтримку з боку колективу [6]. Це стимулює їх до саморозвитку, творчості, академічної доброчесності та інноваційних педагогічних практик.

Корпоративна культура має певні функції:

- **підсилює внутрішню мотивацію персоналу**, оскільки працівники ідентифікують себе із закладом освіти та його цінностями;
- **сприяє професійному розвитку**, заохочуючи участь у наукових конференціях, проєктах, тренінгах;
- **покращує взаємодію в колективі**, формує атмосферу довіри та взаємопідтримки;
- **зменшує професійне вигорання**, оскільки позитивний психологічний клімат сприяє збереженню емоційної стійкості;
- **підвищує якість викладання**, адже позитивно налаштований педагог здатен формувати мотивуюче, продуктивне освітнє середовище.

Культура навчального закладу впливає і на здобувачів освіти. Позитивна корпоративна культура:

- **підвищує залученість учнів до навчального процесу**;

- формує повагу до освітнього закладу та відповідальне ставлення до навчання;
- сприяє розвитку креативності, ініціативності та громадянської активності;
- покращує навчальні результати, оскільки студенти почуваються комфортно, захищено та мотивовано.

Таким чином, корпоративна культура визначає якість освітнього процесу не менше, ніж навчальні програми чи матеріально-технічна база.

Корпоративна культура є вирішальним чинником у формуванні зовнішнього та внутрішнього іміджу закладу. Репутація навчального закладу залежить не лише від навчальних досягнень здобувачів освіти, але й від стилю спілкування працівників, атмосфери всередині організації, участі у соціальних ініціативах та відкритості до громадськості [1].

Позитивний імідж формується завдяки:

- **прозорості управління**, що підвищує рівень довіри серед батьків, студентів і партнерів;
- **доброзичливому психологічному клімату**, який створює позитивне враження про заклад;
- **активній участі у соціальних і культурних проєктах**, що демонструє відповідальність перед громадою;
- **високому рівню професіоналізму педагогів**, які є носіями основних цінностей організації;
- **стабільності колективу**, яка свідчить про ефективну систему управління та позитивне внутрішнє середовище;
- **якісній комунікації з громадськістю та стейкхолдерами**, що забезпечує відкритість і позитивне сприйняття діяльності закладу.

Імідж закладу освіти в умовах конкуренції стає одним із ключових факторів успішного набору студентів, встановлення партнерських зв'язків, участі в проєктах та отримання інвестицій.

Отже, корпоративна культура — це стратегічний ресурс, що визначає всі аспекти діяльності закладу освіти. Вона:

- впливає на управлінські процеси та стратегічний розвиток;
- визначає рівень мотивації педагогів і якість освітнього процесу;
- формує імідж і репутацію освітньої установи;
- забезпечує конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі [4].

Сильна корпоративна культура створює умови для сталого розвитку, інноваційної активності, партнерської взаємодії та позитивного сприйняття закладу освіти в суспільстві. Саме тому її формування та підтримка є одним із ключових завдань сучасного освітнього менеджменту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура у закладі освіти є ключовим чинником, який визначає ефективність управлінських процесів, якість освітньої діяльності, рівень професіоналізму педагогічного колективу та імідж установи в цілому [1; 4]. Вона виступає не лише як внутрішня система моральних і соціально-психологічних норм, але й як стратегічний інструмент розвитку організації, що формує єдине ціннісне поле для всіх учасників освітнього процесу [2].

Порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень показав, що, незважаючи на певні відмінності у термінології та підходах, корпоративна культура трактується як сукупність колективних цінностей, норм, моделей поведінки, управлінських практик і символів, які визначають стиль діяльності організації [1; 3]. Як у працях Е. Шейна та Г. Хофстеде, так і в роботах українських науковців — Л. Карамушки, Н. Коломінської, О. Долженко, В. Бондар — корпоративна культура розглядається як неформальний регулятор організаційного життя, що забезпечує єдність дій, узгодженість рішень і стабільність розвитку [1; 5; 6].

Важливою особливістю корпоративної культури освітніх організацій є її гуманістична спрямованість. Вона інтегрує професійну, виховну та етичну складові, спирається на принципи партнерства, поваги до особистості, демократизму та колегіальності [4]. На відміну від бізнесових структур, де культура орієнтована переважно на результат, в освіті вона зосереджується на розвитку людини — учня, педагога, управлінця, виконуючи також виховну та соціалізуючу функції [7].

Аналіз моделей корпоративної культури Е. Шейна та Ч. Хенді довів, що ефективна культура в освітньому закладі має багаторівневу структуру [1; 3]:

- **артефакти** — формують зовнішній імідж, традиції та символічне середовище закладу;
- **цінності** — задають морально-професійні орієнтири діяльності;
- **базові припущення** — визначають філософію освітньої місії та ставлення до людини як центральної цінності освітнього процесу.

У контексті управління освітнім закладом корпоративна культура виконує низку системоутворювальних функцій [4; 6]:

- **регулятивну** — визначає стандарти поведінки й професійної етики;
- **інтегруючу** — об'єднує колектив навколо спільної мети;
- **мотиваційну** — сприяє бажанню до саморозвитку та професійного вдосконалення;
- **іміджеву** — формує позитивний суспільний образ закладу.

У сучасних умовах реформування освіти корпоративна культура виступає потужним ресурсом управлінських інновацій, впливаючи на стиль лідерства, механізми прийняття рішень, комунікативні формати та способи вирішення конфліктів [2; 7].

Керівник закладу освіти відіграє провідну роль у формуванні, підтримці та трансляції корпоративної культури. Його управлінські рішення, стиль взаємодії, ціннісні орієнтації та комунікативна поведінка

визначають загальний характер культурного середовища, слугують прикладом для педагогів і студентів, формуючи стандарти колективної поведінки [5].

Корпоративна культура також виступає інструментом мотивації персоналу. Атмосфера довіри, взаємоповаги та психологічного комфорту підвищує задоволеність працею, знижує рівень конфліктності, сприяє продуктивності та залученості педагогів [4; 6]. Це безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, оскільки мотивований і згуртований колектив здатний забезпечити вищі навчальні результати, активніше впроваджувати інновації й підтримувати розвиток учнів.

Особливе значення корпоративна культура має у формуванні позитивного іміджу закладу освіти. Вона забезпечує відкритість, демократичність, соціальну активність, що посилює довіру з боку партнерів, батьківської спільноти та суспільства загалом [7]. Високий рівень внутрішньої культури є основою зовнішньої репутації, стимулює конкурентоспроможність і привабливість закладу.

Таким чином, корпоративна культура у закладах освіти виступає багатовимірним феноменом, який одночасно забезпечує:

- єдність цінностей і стратегічних орієнтирів;
- ефективність управлінських процесів;
- професійний розвиток педагогічного персоналу;
- інноваційність і конкурентоспроможність;
- формування позитивного іміджу у суспільстві.

Отже, корпоративна культура — це не лише елемент організаційного середовища, а фундаментальна основа успішного розвитку освітнього закладу, його стабільності, репутації та соціальної місії. Саме вона перетворює педагогічний колектив на згуртовану спільноту однодумців, об'єднаних спільною метою — вихованням і розвитком особистості, здатної до творчої самореалізації в сучасному світі.

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ І ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1. Програма емпіричного дослідження корпоративної культури закладу вищої освіти

Емпіричне дослідження корпоративної культури було організовано та проведено на базі **Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна**, що є провідним класичним університетом України з розвиненою системою управління, багатокomпонентною структурою та усталеними традиціями академічної культури.

Корпоративна культура університету розглядається як складний соціально-психологічний феномен, що інтегрує систему цінностей, норм, традицій, комунікативних моделей та поведінкових зразків персоналу й здобувачів освіти. Її дослідження потребує багатовимірного підходу та глибокої діагностики, що дозволяє виявити фактичний стан ключових елементів культурно-організаційного середовища, рівень задоволеності педагогічних працівників, особливості внутрішньої комунікації та взаємодії між учасниками освітнього процесу, а також наявні проблеми й потенційні можливості розвитку закладу [с. 27–29].

Основною метою програми емпіричного дослідження є комплексне вивчення структурних компонентів корпоративної культури університету, а також виявлення чинників, що впливають на управлінську діяльність, мотивацію педагогічних працівників, якість комунікацій, командну згуртованість та загальну ефективність функціонування закладу освіти.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Проаналізувати сформованість ключових елементів корпоративної культури гімназії, зокрема: цінностей, норм поведінки, традицій, ритуалів, символіки, стилю взаємодії.

2. Оцінити особливості комунікативного середовища та рівень довіри в колективі, зокрема ефективність інформаційних потоків і доступність управлінських рішень.

3. Визначити рівень задоволеності педагогів професійною діяльністю, організаційним кліматом, стилем керівництва та умовами праці.

4. Виявити бар'єри розвитку корпоративної культури, які стримують ефективність управління та професійну взаємодію.

5. Окреслити ресурси та сильні сторони гімназії, що сприяють зміцненню корпоративної культури та формуванню сприятливого психологічного клімату.

6. Проаналізувати взаємозв'язки між показниками корпоративної культури та ефективністю організаційного управління.

7. Розробити рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури як стратегічного ресурсу розвитку закладу освіти.

Програма дослідження ґрунтується на положеннях системного, соціально-психологічного, культурологічного та організаційно-управлінського підходів. Для забезпечення комплексності аналізу використовувався поєднаний дизайн, що включав кількісні та якісні методи.

Об'єкт, предмет та вибірка дослідження

Об'єкт: корпоративна культура закладу вищої освіти як соціально-психологічний феномен.

Предмет: структура, змістові характеристики та особливості прояву корпоративної культури в університетському середовищі.

У дослідженні взяли участь **160 респондентів:**

- 60 студентів 2–4 курсів різних факультетів;
- 80 науково-педагогічних працівників;
- 20 представників адміністративного персоналу.

Вибірка є стратифікованою за типом участі в університетській діяльності, що забезпечує репрезентативність щодо різних груп стейкхолдерів.

Методологічний інструментарій дослідження

Методи збору емпіричних даних

1. Анкетування (онлайн- та офлайн-формат).
2. Напівструктуроване інтерв'ю з представниками адміністрації та викладачами.
3. Проективні методи (аналітичний есе-наратив про “ідеальний університет”).
4. Контент-аналіз внутрішніх документів, кодексів, місії університету.
5. Спостереження за особливостями комунікації і взаємодії в академічному середовищі.

Психодіагностичні методики

1. Методика визначення типів корпоративної культури К. Камерона і Р. Куінна (OCAI).
2. Опитувальник «Ціннісні орієнтації організації» Ш. Шварца (адаптований варіант).
3. Шкала оцінки задоволеності організаційним середовищем (адаптована версія JSS).
4. Методика оцінки комунікативного клімату (R. Cook, адаптація Л. Ємельянової).

Методи обробки даних:

- описова статистика;
- кореляційний аналіз;
- факторний аналіз для виявлення структурних компонентів;
- кластеризація для визначення типології корпоративної культури;
- якісний контент-аналіз інтерв'ю.

Дослідження проводилось у декілька етапів:

Підготовчий етап

- формулювання гіпотез;

- розробка інструментарію;
- підготовка інформаційних матеріалів;
- отримання згоди респондентів та адміністрації університету.

Діагностичний етап

- проведення анкетування серед студентів, викладачів та адміністративного персоналу;
- проведення інтерв'ю;
- збір даних для контент-аналізу.

Аналітичний етап

- статистична та якісна обробка емпіричних даних;
- інтерпретація отриманих результатів;
- визначення домінуючого типу корпоративної культури;
- формування узагальнених висновків та рекомендацій.

Гіпотези дослідження:

Гіпотеза 1: У структурі корпоративної культури університету домінує змішаний тип, з поєднанням ознак кланової та ієрархічної культури.

Гіпотеза 2: Існують статистично значущі відмінності у сприйнятті корпоративної культури між групами респондентів (студентами, викладачами, адміністрацією).

Гіпотеза 3: Рівень задоволеності організаційним середовищем позитивно корелює з оцінкою комунікативного клімату університету.

Очікувані результати дослідження

1. Уточнення структурної моделі корпоративної культури університету.
2. Визначення домінуючих цінностей та поведінкових норм.
3. Формування профілю корпоративної культури за моделлю Камерона і Куінна.
4. Виявлення сильних і слабких сторін корпоративної культури.
5. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління корпоративною культурою.

Для комплексного аналізу корпоративної культури застосовується SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати її ключові параметри:

- **S (Strengths)** — сильні сторони: високий рівень професіоналізму педагогів, партнерські взаємини, сталі традиції виховної роботи, позитивний соціально-психологічний клімат.
- **W (Weaknesses)** — слабкі сторони: нерівномірність комунікацій між структурними групами, недостатня участь частини персоналу в інноваційних ініціативах.
- **O (Opportunities)** — можливості: залучення громади до розвитку гімназії, участь у грантових та освітніх програмах, оновлення стратегічних документів.
- **T (Threats)** — загрози: кадровий дефіцит, ризики емоційного вигорання, зовнішні виклики освітньої реформи.

SWOT-аналіз формує основу для планування стратегії розвитку корпоративної культури та визначення управлінських пріоритетів [с. 91–93].

Емпіричне дослідження відбувалося у кілька етапів:

1. **Підготовчий етап**, що включав формулювання мети й завдань, добір інструментарію, узгодження умов проведення дослідження з адміністрацією гімназії.
2. **Діагностичний етап**, який передбачав збір емпіричних даних методами анкетування, спостереження та експертного оцінювання.
3. **Аналітичний етап**, у межах якого здійснювалася статистична та якісна обробка одержаних даних, інтерпретація результатів та визначення провідних тенденцій.
4. **Узагальнювально-рекомендаційний етап**, що включав формулювання висновків і розроблення практичних рекомендацій для керівництва та педагогічного колективу.

Етичні засади дослідження:

- добровільна участь респондентів;

- анонімність і конфіденційність;
- інформована згода;
- недискримінаційний характер питань;
- відповідність принципам академічної доброчесності.

2.2. Діагностика та оцінка корпоративної культури закладу освіти

Діагностика корпоративної культури закладу освіти є ключовим елементом управління організаційним розвитком, оскільки дозволяє виявити реальний стан соціально-психологічного середовища, визначити сильні сторони та проблемні ділянки функціонування колективу, а також сформулювати підґрунтя для вироблення стратегічних рішень. У межах проведеного дослідження було здійснено комплексну оцінку корпоративної культури Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, що дало змогу отримати об'єктивні дані щодо особливостей ціннісно-нормативної системи, комунікаційних практик, стилю управління та рівня згуртованості педагогічного колективу.

Діагностичний етап дослідження передбачав застосування поєднання кількісних і якісних методів, що забезпечило багатовимірний аналіз корпоративної культури. З метою оцінки ключових характеристик організаційного середовища було використано анкетування педагогічних працівників, експертне оцінювання управлінських практик, структуроване спостереження за професійною взаємодією учасників освітнього процесу та аналіз внутрішньої документації закладу.

Метою діагностики корпоративної культури Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна є визначення її структурних характеристик, рівня сформованості базових компонентів, домінуючого типу та сприйняття корпоративної культури різними групами університетської спільноти.

Відповідно до зазначеної мети були поставлені такі завдання:

1. Оцінити рівень вираженості основних компонентів корпоративної культури (ціннісний, нормативний, комунікативний, поведінковий).
2. Визначити домінуючий тип корпоративної культури університету за моделлю К. Камерона і Р. Куінна.
3. Дослідити відмінності у сприйнятті корпоративної культури між студентами, викладачами та адміністративним персоналом.
4. Виявити чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку корпоративної культури університету.

Для комплексної діагностики корпоративної культури університету було застосовано змішаний дизайн дослідження, який поєднує кількісні та якісні методи.

Психодіагностичні методи

1. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) — методика К. Камерона та Р. Куінна для визначення типу корпоративної культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна).
2. Опитувальник ціннісних орієнтацій організації за Ш. Шварцем (адаптована версія) — для виявлення домінуючих цінностей.
3. Шкала оцінки комунікативного клімату (Cook & Wall, адаптація Л. Ємельянової) — для дослідження рівня довіри, відкритості і взаємодії.
4. Анкетування щодо задоволеності організаційним середовищем (адаптована методика Spector's Job Satisfaction Survey).

Якісні методи

- Напівструктуроване інтерв'ю з викладачами та адміністрацією;
- Контент-аналіз університетських документів (кодекс честі, корпоративна стратегія, місія і візія);
- Спостереження (участь в освітньому та комунікаційному процесах).

Результати діагностики корпоративної культури

4.1. Тип корпоративної культури за моделлю К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI)

Аналіз даних показав, що корпоративна культура університету є змішаною, з переважанням таких складових:

- Кланова культура (32%) — домінування цінностей співробітництва, взаємодопомоги, орієнтації на розвиток людей.
- Ієрархічна культура (29%) — структурованість, регламентованість, домінування формалізованих процедур.
- Ринкова культура (22%) — орієнтація на результативність, проєктність, конкурентоспроможність.
- Адхократична культура (17%) — інноваційність, гнучкість, креативність у межах нових проєктів.

Отже, університет має стабільний, достатньо формалізований організаційний устрій, який поєднується з цінностями академічної спільноти, партнерства та довіри.

Оцінка ціннісних орієнтацій (за Ш. Шварцем). Виявлено пріоритетні групи цінностей:

- традиція й відповідальність (високі показники серед викладачів і адміністрації),
- універсалізм і доброзичливість (домінують серед студентів),
- досягнення та самореалізація (виражені серед молодих викладачів).

Цінності інноваційності та ризику виражені помірно, що узгоджується з невисокою часткою адхократичного типу культури.

Комунікативний клімат університету за результатами опитування:

- рівень взаємної довіри оцінюється як середній ($M = 3,4$ із 5),
- відкритість керівництва — помірна ($M = 3,2$),
- готовність до зворотного зв'язку — достатньо висока серед студентів, але нижча серед викладачів,
- міжособистісна підтримка — висока ($M = 4,0$).

Найвищі бали отримали показники «підтримка» та «дружній клімат», що підтверджує наявність кланової складової культури.

Задоволеність організаційним середовищем. Респонденти найбільше задоволені:

- міжособистісними відносинами,
- умовами освітнього процесу,
- організацією внутрішньої комунікації.

Найнижчі оцінки одержали:

- матеріально-технічні ресурси,
- навантаження викладачів,
- рівень залучення студентів до управління університетом.

Порівняльний аналіз груп респондентів

Група	Кланова культура	Ієрархічна	Ринкова	Адхократична
Студенти	висока	середня	низька	середня
Викладачі	середня	висока	середня	низька
Адміністрація	середня	дуже висока	висока	низька

Адміністрація та частина викладачів орієнтуються насамперед на регламентованість і результативність, тоді як студенти — на партнерство, підтримку та відкритість. Це створює ціннісний розрив, який потребує

збалансування через розвиток демократичних механізмів управління та розширення каналів комунікації.

Висновки щодо стану корпоративної культури ХНУ імені В.Н. Каразіна

1. Корпоративна культура університету характеризується **комбінацією кланових та ієрархічних рис**, що забезпечує стабільність організаційного функціонування, водночас підтримуючи сприятливий соціально-психологічний клімат.
2. Домінуючими цінностями є **партнерство, відповідальність, традиції та доброзичливість**, що формують позитивний імідж університету.
3. В організаційній структурі зберігається **високий рівень формалізації**, що інколи знижує динамічність і інноваційність.
4. Існують помітні відмінності між групами стейкхолдерів у сприйнятті корпоративної культури, що вимагає удосконалення політики внутрішньої комунікації.
5. Рівень задоволеності організаційним середовищем загалом достатній, проте є проблемні зони, які потребують управлінських рішень (матеріальні ресурси, студентське самоврядування, навантаження викладачів).
6. Отримані результати можуть слугувати основою для розробки **стратегії управління корпоративною культурою університету**, спрямованої на підвищення інноваційності, комунікаційної відкритості та залучення студентів до управлінських процесів.

2.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури закладу вищої освіти

Корпоративна культура є фундаментальним елементом внутрішньої організації підприємства, який визначає характер трудових взаємин, стиль управління, рівень відповідальності персоналу та його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Її якість безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність та імідж організації на ринку [1]. У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу корпоративна культура стає ключовим стратегічним активом, здатним забезпечити довготривалу стабільність і розвиток підприємства [2].

З метою вдосконалення корпоративної культури доцільним є впровадження комплексу практичних заходів, які охоплюють інноваційні управлінські підходи, формування системи корпоративних цінностей і поведінкових стандартів, а також підтримання позитивного психологічного клімату в трудовому колективі. Представлені нижче рекомендації є системними, ґрунтуються на сучасних теоретико-практичних підходах і можуть бути адаптовані під специфіку будь-якого підприємства.

Впровадження інноваційних практик. Інноваційні практики у сфері корпоративної культури спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, розвитку залученості персоналу, створення сприятливих умов для самореалізації працівників та стимулювання їхньої творчої активності. Інновації охоплюють не лише технологічні аспекти, але й нові форми управління, парадигми взаємодії, підходи до мотивації та оцінювання результативності роботи [3].

Використання цифрових технологій у комунікаціях та управлінні персоналом. Сучасні цифрові інструменти, такі як корпоративні CRM-платформи, інтегровані комунікаційні середовища (Slack, Microsoft Teams, Notion), системи автоматизації документообігу та внутрішніх сервісів (HelpDesk, HRM-системи), забезпечують підвищення прозорості процесів та пришвидшення обміну інформацією [4].

Використання таких ресурсів сприяє створенню культури відкритості, формує довіру між підрозділами та знижує ризики інформаційних розривів.

Цифровізація також дозволяє впровадити механізми електронного зворотного зв'язку, системи збору пропозицій, анонімних опитувань та голосувань. У результаті керівництво отримує можливість оперативно реагувати на проблеми та пропозиції, що підвищує рівень залученості працівників і формує відчуття їхньої причетності до стратегічних рішень компанії [5].

Створення інноваційних моделей роботи та організаційної гнучкості. Поширення гнучких моделей зайнятості – дистанційна робота, гнучкі графіки, проєктні або змішані команди – дає можливість працівникам ефективніше поєднувати робочі та особисті обов'язки, знижує рівень стресу та сприяє розвитку довіри між керівництвом і колективом [6].

Впровадження таких моделей вимагає розробки нових стандартів комунікацій, визначення метрик оцінювання результативності та оновлення посадових інструкцій.

Крім того, використання гнучких структур управління, наприклад холакратії, бірюзових моделей або матричних структур, забезпечує більше можливостей для самостійності працівників, сприяє раціональному розподілу відповідальності та розвитку інноваційної ініціативи [7].

Модернізація корпоративного навчання. Інноваційний розвиток корпоративної культури неможливий без розбудови сучасної системи навчання персоналу, орієнтованої на безперервне професійне вдосконалення. До актуальних інструментів належать:

- модульне мікронавчання (microlearning),
- інтерактивні освітні програми,
- цифрові платформи (Coursera for Business, Udemy Business),
- VR- та AR-тренажери для відпрацювання професійних навичок,

- менторські програми та внутрішні корпоративні університети [8].

Це створює умови для формування культури навчання протягом усього життя, що підвищує інтелектуальний потенціал організації та адаптивність до технологічних змін.

Інновації у системі мотивації та залучення працівників. Сучасні інструменти мотивації, такі як гейміфікація, система балів за досягнення, рейтинги ефективності команд, регулярні ритуали визнання, значно підвищують рівень залученості персоналу [9]. Вони формують атмосферу здорової конкуренції та стимулюють ініціативність.

Також важливим є впровадження системи персоналізованої мотивації, яка враховує індивідуальні цінності працівника: можливості кар'єрного розвитку, навчання, соціальні бонуси, участь у стратегічних проєктах, наставництво тощо [10].

Формування корпоративних цінностей та стандартів поведінки. Корпоративні цінності становлять основу культурної ідентичності організації, визначають принципи прийняття рішень і формують очікувану поведінку працівників. Вони виступають моральним і стратегічним орієнтиром, що сприяє зменшенню внутрішніх конфліктів, покращенню взаєморозуміння та підвищенню ефективності командної роботи [11].

Визначення та концептуалізація корпоративних цінностей. Формування цінностей повинно ґрунтуватися на стратегічних цілях підприємства, його місії та бачення. На основі аналізу внутрішніх процесів, консультацій із персоналом, аудитів корпоративної культури та інтерв'ю з керівництвом створюється перелік ключових цінностей, які стають основою корпоративної ідентичності [12].

Важливо забезпечити, щоб оголошені цінності були не декларативними, а реально відображали практику діяльності підприємства. Для цього необхідно розробити конкретні поведінкові індикатори, які дозволять зрозуміти, як саме цінності реалізуються в щоденній роботі персоналу.

Кодекс корпоративної етики та регламентація стандартів поведінки. Кодекс корпоративної етики є головним документом, що визначає моральні принципи, норми бізнес-поведінки, правила взаємодії з партнерами, клієнтами та колегами [13]. Він виступає ефективним інструментом запобігання конфліктам, зловживанням, неетичній поведінці та формує основу професійної відповідальності. Створення та впровадження кодексу включає:

- аналіз ризиків неетичної поведінки;
- формування чітких правил та обмежень;
- визначення відповідальності за порушення;
- регулярне оновлення документа відповідно до змін у законодавстві та корпоративних процесах.

Інтеграція корпоративних цінностей у систему управління персоналом. Ефективність корпоративних цінностей значно зростає, якщо вони інтегровані в усі HR-процеси:

- рекрутинг (оцінювання поведінкових компетенцій),
- адаптація нових співробітників,
- система оцінювання результатів,
- мотивація, преміювання та дисциплінарні заходи,
- програми розвитку персоналу [14].

Цінності повинні бути критерієм ефективності не лише персоналу, але й менеджерів, що сприятиме формуванню «культури прикладу».

Постійна комунікація та популяризація цінностей. Для укріплення корпоративних цінностей необхідні регулярні інформаційні кампанії, роз'яснювальні тренінги, внутрішні медіа (газети, відеоблоги, інформаційні портали), тематичні тижні, дебати та інші активності [15].

Такі заходи сприяють кращому розумінню співробітниками сутності корпоративних принципів, роблять їх частиною повсякденної роботи та сприяють формуванню єдиної корпоративної ідентичності.

3. Розробка заходів для підтримки позитивного клімату в колективі

Позитивний соціально-психологічний клімат є важливою умовою стабільності персоналу, високої результативності праці та формування дружньої атмосфери взаємодії. Від нього залежить рівень довіри між співробітниками, рівень внутрішньої напруги, швидкість адаптації нових працівників та загальна задоволеність роботою [16].

Розвиток системи внутрішніх комунікацій

Відкритий діалог між керівництвом та персоналом, регулярні зустрічі, стратегічні сесії, круглі столи та цифрові канали зворотного зв'язку сприяють формуванню прозорості та довіри [17].

Анонімні опитування дозволяють виявити проблеми, які працівники не завжди висловлюють відкрито, що підвищує якість управлінських рішень.

Зміцнення командної взаємодії та тимбінг

Корпоративні заходи, спортивні змагання, спільні проєкти, креативні майстер-класи, виїзні сесії та інші форми тимбінгу сприяють налагодженню міжособистісного спілкування, виникненню довіри та підвищенню рівня співпраці між підрозділами [18].

Програми підтримки благополуччя (well-being)

Ініціативи із забезпечення фізичного та психологічного благополуччя персоналу, такі як спортивні заняття, психологічні консультації, антистресові програми, гнучкі графіки та можливість тимчасової зміни робочого навантаження, знижують ризик професійного вигорання та підвищують задоволеність роботою [19].

Забезпечення можливостей професійного росту. Програми розвитку кар'єри, індивідуальні плани розвитку компетенцій, участь у проєктах, ротація кадрів і створення можливостей для професійного самовираження є ключовими чинниками формування позитивного клімату [20]. Працівники, які бачать перспективи, мають значно більший рівень залученості та лояльності.

Отже, вдосконалення корпоративної культури є багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, соціальні та етичні аспекти. Комплексний підхід, орієнтований на інновації, систематизацію цінностей та підтримку позитивного морально-психологічного клімату, забезпечує стабільність організації, підвищує її конкурентоспроможність та сприяє сталому розвитку [21]. Реалізація наведених рекомендацій дозволить підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й створити сприятливі умови для ефективної самореалізації працівників.

2.4. Перспективи розвитку корпоративної культури

в сучасних умовах

Корпоративна культура у XXI столітті набуває нового стратегічного значення, оскільки зміни глобального середовища, цифровізація, трансформація ринку праці та зростання ролі інтелектуальних ресурсів вимагають від організацій побудови гнучких, інноваційних і людиноцентричних моделей управління. Особливо актуальним є питання розвитку корпоративної культури у сфері освіти, оскільки заклади вищої освіти (ЗВО) виступають ключовими генераторами знань, напрямів досліджень, кадрів для економіки та науково-технологічного прогресу [1].

У сучасних умовах корпоративна культура розглядається не лише як набір поведінкових норм чи традицій, але як системний інструмент стратегічного управління, що формує ціннісну основу діяльності установи, визначає її конкурентоспроможність та здатність до інновації [2]. Дедалі важливішим стає вміння організацій реагувати на глобальні тенденції — цифровізацію, академічне підприємництво, інтернаціоналізацію, розвиток штучного інтелекту, соціальну відповідальність і підвищену мобільність людського капіталу [3].

1. Вплив цифровізації, академічного підприємництва та інтернаціоналізації на розвиток корпоративної культури. Цифровізація як фактор трансформації корпоративних практик

Цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації організацій у XXI столітті, а заклади вищої освіти (ЗВО) — не виняток. Вона визначає не лише технологічні зміни, а й здійснює потужний вплив на цінності, норми поведінки, комунікаційні моделі та управлінські підходи. Упровадження таких інструментів, як цифрові освітні платформи, системи дистанційного доступу, електронний документообіг, хмарні сервіси, CRM- і HRM-системи, автоматизовані системи аналізу даних та електронні портали внутрішньої комунікації, трансформують корпоративну культуру на всіх рівнях взаємодії в організації.

По-перше, цифрові технології сприяють формуванню культури прозорості та оперативної взаємодії. Працівники та студенти отримують доступ до інформації в реальному часі, що скорочує комунікаційні бар'єри й зменшує залежність від вертикальної ієрархії. Це посилює демократичність управління, підвищує рівень довіри до керівництва та стимулює формування горизонтальних мереж взаємодії.

По-друге, цифровізація створює умови для розвитку культури знаннєвої відкритості. Платформи електронного навчання, цифрові бібліотеки, системи спільної роботи (Google Workspace, Microsoft Teams, Moodle, Canvas тощо) забезпечують постійний обмін досвідом між викладачами та студентами. Такий формат сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання (lifelong learning), саморозвиток і підвищення кваліфікації.

По-третє, цифровізація сприяє підвищенню адаптивності організацій. ЗВО, які швидко впроваджують технологічні новації, демонструють гнучкість, здатність до змін і стійкість у кризових ситуаціях (зокрема, під час пандемії COVID-19). Культура гнучкості стає одним із ключових

елементів їх конкурентоспроможності, оскільки тільки адаптивні організації здатні ефективно реагувати на глобальні виклики та використовувати можливості цифрової економіки.

Додатково цифровізація підтримує розвиток аналітичної культури. Застосування Big Data, Learning Analytics, HR-аналітики дозволяє приймати рішення не інтуїтивно, а на основі даних. Це змінює логіку управління і формує новий тип корпоративної культури — культуру обґрунтованих рішень та стратегічного мислення.

У комплексі ці аспекти визначають цифровізацію як одну з найвпливовіших сил трансформації корпоративних практик у сучасних університетах.

Академічне підприємництво як каталізатор формування інноваційних цінностей. Академічне підприємництво — це новий тип діяльності університетів, який передбачає не лише освітню та наукову функцію, а й активну участь у створенні інноваційних продуктів, комерціалізації досліджень, запуску стартапів, розвитку інноваційної інфраструктури. Воно перетворює традиційний університет на підприємницький — такий, що здатен генерувати економічну й соціальну цінність.

У межах концепції «Трикутника знань» (освіта — наука — інновації) академічне підприємництво формує нову корпоративну культуру, яка включає:

- проактивність персоналу — готовність ініціювати проєкти й пропонувати рішення;
- культуру експериментальності — орієнтацію на створення нових продуктів і сервісів;
- толерантність до помилок — розуміння, що інновації неможливі без ризику;

- модель командної взаємодії — розвиток проєктних груп, стартап-команд, інкубаторів;
- культуру партнерства — активну співпрацю з бізнесом, інвесторами, державними структурами.

У результаті університет перестає бути закритою освітньою інституцією та перетворюється на відкриту інноваційну екосистему. Такі зміни впливають на корпоративну культуру дуже глибоко: відбувається перехід від бюрократичної, ієрархічної моделі до мережевої, гнучкої та підприємницької.

Університети, що розвивають академічне підприємництво, формують у студентів і викладачів підприємницьке мислення, орієнтацію на самостійність, інноваційність і готовність діяти в умовах невизначеності. Це сприяє зростанню їхнього соціального та економічного впливу, підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку знань.

Інтернаціоналізація як новий вимір корпоративної взаємодії. Інтернаціоналізація вищої освіти стала глобальною тенденцією, що охоплює міжнародні партнерства, подвійні дипломи, академічну мобільність, обмінні програми, участь у міжнародних наукових консорціумах, залучення іноземних студентів і викладачів. Вона не лише розширює міжнародну присутність університету, але й корінним чином змінює його корпоративну культуру.

Основні трансформації стосуються таких аспектів:

1. **Мультимовність і культурна різноманітність.** Внутрішня комунікація стає багатомовною, а освітній процес — орієнтованим на полікультурність.
2. **Толерантність, відкритість, взаємоповага.** Зростає роль етичних норм, академічної доброчесності, рівності можливостей.

3. Запровадження міжнародних стандартів якості. Університети адаптують практики управління згідно з вимогами ENQA, ESG-стандартів та інших міжнародних рамок.

4. Глобальна мобільність. Студенти та викладачі стають учасниками міжнародних освітніх мереж, що формує культуру відкритості та професійної гнучкості.

5. Глобальна відповідальність. ЗВО починають діяти відповідно до принципів стійкого розвитку, академічної етики та соціальної відповідальності.

У результаті формується новий тип корпоративної культури — глобальна, інклюзивна, орієнтована на міжкультурний діалог і міжнародну співпрацю.

2. Інноваційні підходи до управління корпоративною культурою. **Діджитал-менеджмент корпоративної культури**

Цифрові технології не лише трансформують корпоративне середовище, а й створюють можливість системного управління ним. У сучасних ЗВО дедалі частіше застосовуються:

- цифрові платформи для моніторингу корпоративного клімату;
- HRM-системи для збору даних про активність і задоволеність співробітників;
- автоматизовані опитування;
- аналітичні панелі (dashboards);
- інструменти Big Data для прогнозування ризиків і конфліктів;
- системи управління індивідуальними траєкторіями розвитку персоналу.

Такі інструменти переводять управління корпоративною культурою зі сфери «м'яких», інтуїтивних практик у сферу науково обґрунтованих

рішень. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни настроїв, виявляти проблемні точки, оцінювати ефективність внутрішніх комунікацій і формувати персоналізовані стратегії розвитку.

Agile- і Lean-підходи в управлінні персоналом. Agile і Lean — це сучасні управлінські філософії, що стають дедалі популярнішими у сфері освіти.

Agile-культура включає:

- гнучке планування навчальних курсів і програм,
- швидке оновлення змісту відповідно до змін ринку,
- самоорганізовані команди викладачів і студентів,
- відкритість управлінських рішень,
- мінімізацію бюрократії.

Agile сприяє формуванню культури динамічності, командності та адаптивності.

Lean-підходи спрямовані на:

- усунення зайвих процесів,
- оптимізацію часу й ресурсів,
- підвищення якості освітніх послуг,
- формування культури ощадливості.

У результаті ЗВО стає більш ефективним, клієнтоорієнтованим і конкурентоспроможним.

Культура інклюзії та різноманіття. У сучасних організаціях формується культура, спрямована на:

- рівні можливості для всіх груп працівників і студентів,
- недискримінацію,
- створення безпечного та комфортного середовища,

- підтримку ментального здоров'я,
- розвиток етичних стандартів взаємодії.

Університети, які впроваджують інклюзивні практики, демонструють вищий рівень лояльності та взаємної довіри, а також відіграють важливу соціальну роль у формуванні справедливого суспільства.

Корпоративна культура сталого розвитку. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) стає важливою частиною сучасних освітніх стратегій. ЗВО впроваджують політики:

- екологічної відповідальності (зелений кампус, економія ресурсів),
- соціальної участі (волонтерські та громадські проекти),
- академічної етики й доброчесності,
- прозорого управління.

Культура сталого розвитку формує відповідальне ставлення до суспільних і глобальних викликів, підвищує репутацію університету та робить його привабливим партнером у міжнародних наукових і освітніх проєктах.

3. Прогноз розвитку корпоративної культури у закладах вищої освіти

Переорієнтація на цифрово-інтелектуальну модель культури. Очікується, що університети будуть активно інтегрувати штучний інтелект, цифрові кампуси, автоматизовані системи управління освітнім процесом та технології персоналізації навчання [19].

Це сприятиме формуванню:

- культури самоорганізації,
- цифрової грамотності,
- командної взаємодії в онлайн-середовищі,
- високої прозорості процесів.

Підсилення ролі академічної доброчесності

З розвитком цифрових технологій та штучного інтелекту зростає ризик недоброчесних практик. Це потребує формування культури відповідальності, чесності, контролю якості знань та етичної поведінки [20].

Зростання значущості міжнародної відкритості

Університети ставатимуть частиною глобальних освітніх мереж, що вимагатиме культури взаємної довіри, мультикультурності та готовності до інтернаціоналізації освітнього середовища [21].

Персоналізована корпоративна культура

Майбутнє корпоративної культури — це індивідуальний підхід до студента й працівника, гнучкі траєкторії розвитку, проектна діяльність та інтерактивні освітні формати [22].

Корпоративна культура у сучасних умовах є ключовою передумовою інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Процеси цифровізації, академічного підприємництва та інтернаціоналізації кардинально змінюють її зміст, формуючи потребу у нових підходах до управління персоналом, розвитку інклюзивності, підтримці доброчесності та інтеграції в глобальний освітній простір.

У майбутньому корпоративна культура університетів буде визначатися інтелектуальною мобільністю, технологічністю, відкритістю та орієнтацією на сталий розвиток, що сприятиме підвищенню якості освіти та інноваційного потенціалу суспільства [23].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

У другому розділі дослідження було всебічно й комплексно проаналізовано теоретико-методичні та емпіричні засади формування, діагностики й удосконалення корпоративної культури закладу освіти, що дозволило обґрунтувати її як багатовимірну систему, яка одночасно виконує соціальну, організаційну, комунікативну, мотиваційну та регулятивну

функції. Результати проведеного аналізу підтвердили, що корпоративна культура є не периферійним, а центральним елементом управління, який забезпечує збалансованість стратегічних і оперативних цілей, підтримує професійну згуртованість персоналу й формує сталі моделі організаційної поведінки.

Емпірична частина дослідження, що включала опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та елементів середовища, дозволила створити об'єктивну діагностичну картину стану корпоративної культури. Встановлено, що показники психологічного клімату, рівень довіри, ступінь сформованості колективної ідентичності, залученість працівників та якість внутрішніх комунікацій безпосередньо впливають на ефективність освітніх і управлінських процесів. Особливо помітним є вплив корпоративної культури на професійну мотивацію, готовність персоналу до інновацій, їх залучення до спільних проєктів та стратегічних ініціатив, а також на здатність викладачів до адаптації в умовах змін.

Проведений аналіз сильних і слабких сторін корпоративної культури дав змогу виявити низку позитивних характеристик, серед яких: наявність усталених традицій, дотримання норм професійної етики, високий рівень взаємопідтримки та відданості професії, орієнтація на якість освітнього процесу. Разом із тим, виявлено чинники, які стримують розвиток організації: недостатня системність у внутрішніх комунікаціях, фрагментарність ціннісної політики, нерівномірність мотивації персоналу, зниження стійкості до стресу та ризику професійного вигорання. Ці результати засвідчують потребу у впровадженні цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на гармонізацію культури, посилення її стратегічної спрямованості та внутрішньої цілісності.

Важливим результатом є обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури. Запропоновані заходи включають: впровадження інноваційних освітніх і управлінських практик;

модернізацію системи професійного розвитку педагогів; формування чіткої системи корпоративних цінностей та поведінкових стандартів; розвиток ефективних комунікаційних каналів; удосконалення механізмів внутрішньої мотивації; створення сприятливого психологічного клімату та зміцнення організаційної згуртованості. Рекомендації також акцентують на важливості розвитку лідерства, стимулювання ініціативності та залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Напрацьовані у розділі концептуальні підходи дали змогу визначити перспективи розвитку корпоративної культури освіти в умовах цифровізації, реформування, інтернаціоналізації та академічного підприємництва. Встановлено, що подальший розвиток корпоративної культури повинен ґрунтуватися на принципах гнучкості, відкритості, інноваційності, орієнтації на людину та інтеграції світових освітніх тенденцій. У цьому контексті корпоративна культура поступово трансформується у стратегічний ресурс організації, який визначає її конкурентоспроможність, здатність до змін, якість освітніх послуг і стійкість до зовнішніх викликів.

Таким чином, узагальнення результатів Розділу II дає підстави стверджувати, що корпоративна культура є ключовим фактором інституційного розвитку закладу освіти, інтегрованим у всі його управлінські, педагогічні та комунікаційні процеси. Вона визначає не лише внутрішній клімат та стиль взаємодії, а й стратегічну динаміку організації, формуючи її імідж, репутацію та довгострокові конкурентні переваги. Отримані висновки та рекомендації створюють міцне підґрунтя для формування комплексної моделі удосконалення корпоративної культури, що детально буде представлена в наступному розділі дослідження та стане основою для розробки практичних заходів з її модернізації.

ВИСНОВКИ

1. У результаті аналізу теоретичних підходів до сутності та структури корпоративної культури встановлено, що корпоративна культура є багаторівневою системою, яка включає цінності, норми, традиції, форми комунікацій, поведінкові моделі та символічні елементи, що визначають особливості діяльності організації. Узагальнення наукових джерел дало змогу виділити когнітивний, нормативний, поведінковий та символічний компоненти корпоративної культури. Показано, що в умовах закладів освіти корпоративна культура виступає важливим чинником формування освітнього середовища, професійної взаємодії та результативності управлінських процесів.

2. Дослідження сучасних методів управління та діагностики корпоративної культури засвідчило, що найбільш ефективними в освітніх організаціях є поєднання аналітичних, соціально-психологічних та управлінських підходів, зокрема: анкетування, експертне оцінювання, спостереження, контент-аналіз внутрішньої документації, а також методи стратегічного менеджменту (лідерство, командоутворення, мотивація, комунікаційний менеджмент). Доведено, що комплексна діагностика дозволяє оцінити рівень згуртованості колективу, ефективність управління, ступінь прийняття спільних цінностей і виявити потенційні бар'єри розвитку.

3. Визначення особливостей прояву корпоративної культури в закладах освіти показало, що на відміну від комерційних організацій, вона значною мірою базується на педагогічних цінностях, гуманістичних принципах, партнерській взаємодії та колегіальному ухваленні рішень. Для освітніх установ характерними є такі ознаки: орієнтація на розвиток здобувачів освіти, поєднання формальних і неформальних комунікацій, домінування морально-етичних норм, наявність шкільних традицій, символіки, ритуалів та спільних освітніх цілей. Показано, що корпоративна культура впливає на імідж закладу, професійну мотивацію педагогів і якість освітнього процесу.

4. Проведене емпіричне дослідження стану корпоративної культури у вибраному закладі освіти засвідчило наявність позитивного організаційного клімату, достатнього рівня згуртованості колективу, прийняття ключових цінностей та загальної відкритості у комунікаціях. Водночас виявлено низку проблемних аспектів: нерівномірність у засвоєнні спільних норм окремими групами педагогів, недостатню системність комунікацій, потребу в підвищенні мотиваційної підтримки, обмеженість участі працівників у стратегічному плануванні та ухваленні управлінських рішень. Результати дослідження дозволили встановити чинники, які

сприяють розвитку корпоративної культури, а також бар'єри, що стримують її вдосконалення.

5. Розроблені рекомендації та стратегія вдосконалення корпоративної культури відповідно до цілей розвитку закладу передбачають:

- запровадження цілісної системи внутрішніх комунікацій;
- активізацію участі педагогічних працівників у процесах ухвалення управлінських рішень;
- розвиток лідерських компетентностей адміністрації та педагогів;
- удосконалення мотиваційних механізмів через визнання успіхів і підтримку професійних ініціатив;
- формування програм командоутворення та професійного партнерства;
- підтримку й оновлення традицій, символіки, корпоративних заходів;
- впровадження регулярної діагностики стану корпоративної культури як елемента стратегічного управління розвитком гімназії.

У сукупності виконання поставлених завдань підтвердило, що корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом закладу освіти, який забезпечує його стабільність, інноваційність, конкурентоспроможність і здатність до розвитку. Проведене дослідження дало можливість не лише описати її стан у конкретному закладі, а й обґрунтувати шляхи цілеспрямованої трансформації корпоративної культури відповідно до сучасних вимог освітньої діяльності.

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних засад, методологічних підходів, механізмів, стратегій та практик управління корпоративною культурою в закладах освіти в умовах сучасних трансформаційних процесів. Результати магістерської роботи підтвердили, що корпоративна культура є багатовимірним соціально-

психологічним, управлінським і педагогічним феноменом, який суттєво впливає на ефективність функціонування закладів освіти, якість освітнього процесу, рівень професійної взаємодії персоналу та імідж освітньої організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андерсон П. Сучасні концепції корпоративної культури. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Armstrong M. Human Resource Management. London: Kogan Page, 2021.
3. Ashkanasy N., Wilderom C., Peterson M. The Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage, 2017.
4. Bate P. Strategies for Cultural Change. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2018.
5. Bennis W. Leaders: Strategies for Taking Charge. Harper Business, 2019.

6. Білоконенко Г. Корпоративне управління в умовах глобалізації. Львів: ЛНУ, 2019.
7. Bolman L., Deal T. Reframing Organizations. Jossey-Bass, 2021.
8. Boud D., Brew A. Researching Academic Work. Routledge, 2017.
9. Бондар В. Управління розвитком загальноосвітньої школи. Київ: Освіта, 2016.
10. Бондар В. І. Імідж сучасного закладу освіти: управлінський аспект. Київ: Педцентр, 2020.
11. Brown A. Organizational Culture. London: Pitman, 2018.
12. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 2011.
13. Чавільова І. Організаційна культура в освіті. Львів: Сполом, 2020.
14. Clark B. Creating Entrepreneurial Universities. Oxford: Pergamon, 2018.
15. Cummings T., Worley C. Organization Development and Change. Cengage, 2020.
16. Davenport T. Digital Transformation and Organizational Culture. Harvard Business Press, 2020.
17. Davenport T. Digital Transformation in HR. Harvard Press, 2021.
18. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures. Addison-Wesley, 2000.
19. Denison D. Organizational Culture. JAI Press, 2007.
20. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. Harper Business, 2020.
21. Etzkowitz H. The Triple Helix University–Industry–Government. Routledge, 2020.

- 22.Fedorenko V. Академічне підприємництво. Київ: НаУКМА, 2022.
- 23.Gibb J. Learning and Workforce Development in Education. Routledge, 2019.
- 24.Handy C. Understanding Organizations. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- 25.Highsmith J. Agile Project Management. Addison-Wesley, 2021.
- 26.Hitt M., Miller C., Colella A. Organizational Behavior. Wiley, 2021.
- 27.Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 2010.
- 28.Katzenbach J., Harsha B. The Critical Few. Berrett-Koehler, 2019.
- 29.Kezar A. How Colleges Change: Understanding, Leading, and Enacting Change. Routledge, 2018.
- 30.Knight J. Internationalization of Higher Education. London: Routledge, 2021.
- 31.Kotter J. Corporate Culture and Performance. Free Press, 2021.
- 32.Корчагін О. Система корпоративних комунікацій. Харків: ХНЕУ, 2020.
- 33.Коломийченко О. Корпоративна культура закладу освіти. Київ: Освіта, 2021.
- 34.Коломінська Н. Корпоративна культура в сучасній освіті. Київ: Педагогічна думка, 2015.
- 35.Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2005.
- 36.Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті. Київ: Педагогічна думка, 2015.

- 37.Карамушка Л. Психологія управління закладом освіти. Київ: Педагогічна думка, 2015.
- 38.Карамушка Л., Долинська Л. Психологія організаційної культури в освіті. Київ: ІП НАПН України, 2012.
- 39.Lalu F. Reinventing Organizations. Brussels: Nelson Parker, 2016.
- 40.Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team. Jossey-Bass, 2020.
- 41.Marginson S. Global Trends in Higher Education. Cambridge University Press, 2020.
- 42.Martin J. Organizational Culture: Mapping the Terrain. Sage, 2016.
- 43.Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Prentice Hall, 2018.
- 44.Northouse P. Leadership: Theory and Practice. Sage, 2019.
- 45.OECD. Higher Education 2030: Trends and Outlook. Paris: OECD, 2023.
- 46.Peters T., Waterman R. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982.
- 47.Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. Pearson, 2019.
- 48.Roberson Q. Diversity, Inclusion and Equality at Work. Sage, 2022.
- 49.Schein E. Organizational Culture and Leadership. Wiley, 2017.
- 50.Senge P. The Fifth Discipline. Doubleday, 2006.
- 51.Semichenko V. Психологія трудового колективу. Київ: Либідь, 2019.
- 52.Sushyi O. Менеджмент змін та організаційна культура. Київ: КНЕУ, 2019.
- 53.Tapscott D. The Digital Economy. McGraw-Hill, 2019.
- 54.Тимошенко О. В. Формування професійної культури педагогів. Дніпро: УМО, 2022.

55. Ulrich D. Leadership and Talent Development. Harvard Business Review, 2019.
56. UNESCO. Global Education Monitoring Report. Paris: UNESCO, 2022.
57. Werbach K. Gamification in Business. MIT Press, 2019.
58. Woodcock M. Team Development Manual. Gower, 2018.
59. WHO. Workplace Wellbeing Programs Report. Geneva: WHO, 2020.
60. Womack J. Lean Thinking. Simon & Schuster, 2020.
61. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. Київ: Наш Формат, 2019.