



ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 378.4:316.7]:355.01

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16877670>

Аксіологічні основи корпоративної культури університетської спільноти в умовах війни

Хоружа Людмила Леонідівна

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри освітології

та психолого-педагогічних наук Київського столичного

університету імені Бориса Грінченка,

бул. І Шамо 18/2, 02154, Київ, Україна.

<https://orcid.org/0000-0003-4405-4847>

Прийнято: 03.08.2025 | Опубліковано: 14.08.2025

Анотація: У статті розглядаються особливості розвитку корпоративної культури університетської спільноти в умовах війни. Аналіз проблеми зосереджений на питанні аксіологічних основ феномену, перегляді і оновленні ціннісної та нормативної частини культури. **Метою** дослідження є аналіз особливостей корпоративної культури університетської спільноти, визначення ціннісних домінант її структури в умовах зміни соціального контексту, пов'язаного з війною. **Методологія** ґрунтується на комплексному застосуванні загальнонаукових методів, у тому числі аналізу, синтезі, узагальненні, а також результатах опитування (google-форма) співробітників Київського столичного університету імені Бориса Грінченка щодо корпоративної культури та її значення. **Результати.** Уточнено зміст корпоративної культури університетської спільноти, визначено негативні впливи війни на її розвиток, проаналізовано Кодекс корпоративної культури Київського столичного



університету імені Бориса Грінченка, наведені результати опитування його співробітників. **Висновки.** Повномасштабна війна та її наслідки деструктивно вплинули на усіх учасників освітнього процесу, на функціонування закладу в цілому, що має спонукати менеджмент університету оновити і переглянути аксіологічне ядро корпоративної культури. Визначено низку цінностей, які є важливими для кожного члена колективу в умовах війни: стійкість та адаптивність; безпека співробітників; підтримка, соціальний, психологічний супровід співробітників та студентів; прозорість та комунікація; лідерство та відповідальність; творчість та нестандартність мислення. Відтак, оновлення ціннісних основ корпоративної культури в умовах війни, дозволить інституції своєчасно адаптуватися до нових викликів та сприяти внутрішній інтеграції колективу заради його збереження та розвитку.

Ключові слова: корпоративна культура, аксіологічні основи, цінності, норми, етика, університетська спільнота, повномасштабна війна і її наслідки, інваріантність і варіативність.

Axiological foundations of corporate culture in the university community during wartime

Liudmyla Khoruzha

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of the Department of Educology
and Psychological-Pedagogical Sciences,
Faculty of Pedagogical Education,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University,
Shamo Blvd. 18/2, 02154, Kyiv, Ukraine.

<https://orcid.org/0000-0003-4405-4847>



Abstract. The article examines the peculiarities of the development of corporate culture in the university community in wartime. The analysis focuses on the axiological foundations of the phenomenon, the revision and renewal of the value and normative components of culture. The **purpose** of the study is to analyze the peculiarities of the corporate culture of the university community and to determine the dominant values of its structure in the context of social change associated with war. The **methodology** is based on the comprehensive application of general scientific methods, including analysis, synthesis, generalization, as well as the results of a survey (Google form) of employees of the Boris Grinchenko Kyiv Metropolitan University regarding corporate culture and its significance. **Results.** The content of the corporate culture of the university community has been clarified, the negative effects of the war on its development have been identified, the Code of Corporate Culture of the Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University has been analyzed, and the results of a survey of its employees have been presented. **Conclusions.** The full-scale war and its consequences have had a destructive impact on all participants in the educational process and on the functioning of the institution as a whole, which should prompt the university management to update and review the axiological core of the corporate culture. A number of values have been identified that are important for each member of the team in wartime: resilience and adaptability; employee safety; support, social and psychological assistance for employees and students; transparency and communication; leadership and responsibility; creativity and unconventional thinking. Therefore, updating the value foundations of corporate culture in wartime will allow the institution to adapt to new challenges in a timely manner and promote internal integration of the team for its preservation and development.

Keywords: corporate culture, axiological foundations, values, norms, ethics, university community, full-scale war and its consequences, invariance and variability.



Постановка проблеми. Корпоративна культура будь-якої організації є невід’ємною частиною її загальної культури існування, виступає регулювальною основою життя та взаємодії усіх її суб’єктів. Вона визначає характер та особливості діяльності компанії, специфіку її роботи, ставлення до працівників щодо вертикально-горизонтальної ієрархії побудови організації. Саме корпоративна культура презентує особливості внутрішньої організації та взаємодії з клієнтами та партнерами.

В умовах нестабільності, пов’язаних з повномасштабною війною в Україні, значення корпоративної культури організації набуває ще і інших сенсів. Окрім традиційних функцій: світоглядна, регулювальна, нормативна, комунікативна та інші, корпоративна культура здатна виконувати функції психо-емоційної підтримки працівників, соціального захисту, професійного супроводу тощо.

Разом з цим, саме розвиток корпоративної культури організації останнім часом стає ознакою її успішності і ефективності. Вона перебуває у постійному розвитку, як будь-яке соціальне явище. Відтак, необхідно відслідкувати та зрозуміти динаміку її конструктивних та / або деструктивних впливів. Принципи корпоративної культури мають резонувати з внутрішніми потребами та інтересами працівників організації, а інакше – ці принципи потребуватимуть коригування. В цьому контексті, корпоративна культура університетської спільноти має свої особливості, які впливають на якість освітнього середовища, роблячи його сприятливим, або ні для здійснення процесу навчання, наукового зростання, творчого самовдосконалення науково-педагогічного персоналу, а також корпоративна культура закладу вищої освіти виступає вагомим чинником конкурентоздатності інституції.

Однак, важливо зрозуміти, що складає основу корпоративної культури університету, якими є її внутрішні регулятори?

За час повномасштабної війни в Україні, вітчизняні університети зазнали чимало проблем і негативних впливів: релокації, зменшення контингенту



студентів, плинність педагогічних кадрів, психоемоційна нестабільність учасників освітнього процесу, постійна зміна нормативних положень діяльності закладів. Зазначене часто має деструктивний вплив на розвиток інституції. Знайти внутрішні регуляції впливу на усіх суб'єктів освітнього процесу здатна корпоративна культура, цінності, які лежать в її основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом у науковій літературі проблема корпоративної культури університетів є доволі актуальною. Загальні питання корпоративної культури, її типи та функції детально розглядаються у статтях Стамбульської Х., Передало Х.[14] Вчений-психолог Петрунько О. вивчає корпоративну культуру як систему формальних і неформальних соціально-психологічних регуляторів, які виконують ряд важливих функцій – ідеологічну, нормативну, іміджеву, консолідувальну та інші [18]. Азюковський О., Красовська О., Куваєва Т., Пілова К. та Трегуб М. у своїй статті наголошують на прийнятті академічною спільнотою системи цінностей, як основи корпоративної культури, що є певною протидією процесам глобалізації, впливам стохастичних суспільних процесів та змін у взаємодії між різними групами зацікавлених сторін [1]. Вітчизняні дослідники Бровко К., Тернопільська В., Чернуха Н., Загородня А., Бахов І. розглядають мотиви формування корпоративної культури студентів як невід'ємної складової цілісної корпоративної культури університету [4]. У дослідженні вітчизняної науковиці Р. Білик звертається увага на регулятивну функцію корпоративної культури, яка реалізується через систему цінностей, норм і правил, як встановлені в межах окремого закладу освіти. Вчена називає корпоративну культуру своєрідною ідеологією управління, а також зазначає, що цей феномен розвивається в часі і впродовж певного періоду формуються різноманітні складові елементи соціокультурного феномену [3]. Дослідниці Пермінова Л., Гаран І. представляють практичну частину розвитку корпоративної культури Херсонського державного університету (релаковано в Івано-Франківськ), яка, на



думку авторів наукового доробку, реалізує функцію регулювання поведінки персоналу через систему цінностей, норм, правил, що задекларовані у закладі[16].

Зарубіжні дослідники Джон Р. Грем, Джилліан Греннан, Кемпбелл Р. Харві, Шиварам Раджгопал (Grahama J. R., Grennanc J., Harveya C. R., Rajgoral S.) розглядають корпоративну культуру як феномен з широким спектром дій та рішень, включаючи етичний вибір, інновації та створення цінностей [20]. У роботах Хофстеде Г. (Hofstede) розвиток корпоративної культури розглядається як основа формування іміджу інституції у складних умовах невизначеності [21].

Відтак, узагальнюючи праці вітчизняних та зарубіжних учених за останні 5 років, слід зазначити, що корпоративна культура розглядається як ключовий фактор стратегії розвитку організації, сприяє кращій мотивації персоналу щодо досягнення більш високих показників діяльності через систему цінностей та норм, які розділяють усі члени колективу. Однак, представлені напрацювання вчених більш стосуються стабільних умов діяльності організацій.

Разом з цим, під час війни з'явилися наукові публікації, які торкаються проблеми розвитку корпоративної культури організацій та підприємств в цих умовах. Зазначена проблематика стала предметом досліджень вчених різних галузей знань: філософів, економістів, юристів. У науковому доробку Семенчук А., Царьова В., Самойленка А., Данильченка С. розвиток корпоративної культури підприємства розглядається крізь призму організаційних та стратегічних змін, які пов'язані з війною [13]. Доктор наук з державного управління - Бурик З. виокремлює особливості формування корпоративної культури в територіальних громадах в умовах змін і невизначеності, застосовує аксіологічний підхід для осмислення цього феномену [6]. В цілому, аналіз наукових джерел щодо зазначеного питання довів фрагментарність його вивчення в новому воєнному контексті. Відсутні публікації, які розглядають зміни корпоративної культури університетської спільноти в умовах війни.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявні публікації з проблеми корпоративної культури, впровадження міждисциплінарного підходу до її осмислення, поза увагою вчених залишається питання зміни цього феномену, його цінностей на норм в умовах невизначеності, пов'язаних з війною, особливо це стосується діяльності сучасних університетів. У реаліях повномасштабної війни в Україні, корпоративна культура змінюється, вона має турбулентний та динамічний характер, ґрунтується на здатності адаптуватися, підтримувати фізичну безпеку та психологічне благополуччя колективу, відновлювати функціонування закладу після кризових подій [22]. Тому, потребують нового осмислення її деякі положення, аксіологічні аспекти та норми.

Формулювання цілей статті (визначення завдання). Метою статті є аналіз особливостей корпоративної культури університетської спільноти, визначення ціннісних домінант її структури в умовах зміни соціального контексту, пов'язаного з війною.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному застосуванні загальнонаукових методів, у тому числі аналізі, синтезі, узагальненні, а також результатах опитування (google-форма) співробітників Київського столичного університету імені Бориса Грінченка щодо корпоративної культури та її значення. Опитування проводилось на початку війни. Загалом отримано 977 відповідей, а після верифікації залишено 942 відповіді у масиві даних, що свідчить про репрезентативність вибірки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура закладу вищої освіти стикається сьогодні з комплексом ризиків, що засвідчує необхідність переосмислення як короткострокових, так і стратегічних підходів до безпеки, ресурсного забезпечення та психологічної стійкості учасників освітнього процесу [11]. В цих умовах ефективне реагування можливе через реалізацію двох взаємодоповнювальних стратегій: еволюційної, що ґрунтується



на поступовому мобілізуванні адаптивних ресурсів, і революційної, яка передбачає глибокі трансформації в системі взаємодії та ухвалення рішень [17]. Саме остання стратегія є найбільш ефективною і безпосередньо торкається сутності та ціннісних основ корпоративної культури. Адже, трансформація ціннісних орієнтирів, втрата чітких перспектив у майбутньому, нестабільність ситуації, підвищена тривожність та інше чинять негативний вплив на поведінку, стосунки, комунікацію самого педагога, здобувачів освіти та стан системи освіти в цілому [19]. Отже, аксіологічні основи будь – яких процесів стосуються основних цінностей, які утворюють ідеологію певної системи і визначають стратегії її подальшого розвитку. Слід зазначити, що ціннісні основи корпоративної культури визначають зміст, принципи, норми і поведінкові моделі в організації. Вони формують морально-етичний контекст діяльності, впливають на прийняття рішень, стиль управління, взаємини між працівниками та освітнім середовищем.

Вчені зазначають, що структура корпоративної культури має два рівні: артефакти і цінності. Перший рівень (артефакти) – це зовнішній вигляд будівель, офісів та інших приміщень, в яких знаходиться організація; зовнішній вигляд співробітників, включаючи форму одягу, стиль організації – логотип, символіку, їх застосування в оформленні документів і робочих місць; документи (лозунги, плакати, прапорці, значки, емблеми). Другий рівень (цінності) – це складові, кожна з яких може бути закріплена в документах організації [2].

Можна навести приклад такого документу. У Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка таким документом є «Кодекс корпоративної культури», в якому закладені основи «практичного втілення найвищих стандартів корпоративної етики, корпоративного управління та корпоративної відповідальності в Університеті», що поширюється на всіх науково-педагогічних, наукових, педагогічних та інших працівників, всіх здобувачів вищої, фахової передвищої освіти в Університеті»[8]. Серед провідних цінностей



корпоративної культури зазначені: свобода, довіра, відповідальність, лідерство-служіння, духовність, професіоналізм, доброчесність та інші. Ці цінності утворюють аксіологічний каркас корпоративної культури університету.

Важливим аспектом підтримки і розвитку корпоративної культури в університеті Грінченка є моніторинг і оцінка ступеня усвідомлення колективом її цінностей і норм. Результати відкритих відповідей онлайн-опитування співробітників університету дозволили виявити їхнє розуміння і сприйняття феномену корпоративної культури. Ось деякі міркування та відповіді на запитання «Що власно для мене означає корпоративна культура закладу?»:

- будь-що, що сприяє згуртованості колективу;
- взаємоповага;
- відповідальне ставлення до професійних обов'язків;
- допомога, підтримка колег;
- дух університетських свобод;
- командна робота у професійній діяльності;
- корпоративна культура починається з культури особистості;
- можливість спілкування з іншими кафедрами та інститутами для створення нових проєктів;
- підтримка співробітників у питаннях здоров'я та житлового питання;
- дотримання слова та відсутність подвійних стандартів;
- почуття гордості за приналежність до певного колективу, спільноти;
- професійність, що базується на загальній культурі;
- це єдина система цінностей, розділення місії та візії Університету, доповнена символікою та атрибутами тощо.

В цілому результати опитування довели, що співробітники Університету Грінченка є свідомими і добре обізнаними в сутності та необхідності корпоративної культури і доволі активно готові приймати участь в її розвитку і вдосконаленні. Також, із зазначеного вище можна виділити ті цінності, які є



важливими для нестабільних умов сьогодення: допомога, підтримка колег, збереження здоров'я, справедливість та націленість на командний результат тощо. Слід зауважити, що відповідаючи на запитання « Чи змінилось Ваше ставлення до ролі корпоративної культури у діяльності університету за час Вашої роботи?», рівно половина опитаних задоволені корпоративною культурою, а 44% - скоріше задоволені.

Аналізуючи останнім часом наукові публікації з питань розвитку корпоративної культури, зустрічаємо думку авторів про те, що перегляд та зміна цінностей корпоративної культури у регламентуючих документах організацій не на часі в умовах війни. Спробуємо спростувати цю думку. Зазначимо, що корпоративна культура – це, в першу чергу, люди та їхній стан. В сучасних умовах цей стан – постійний стрес. А, якщо стресують люди, то і культура знаходиться у стані невизначеності, турбулентності. Дослідники проблеми корпоративної культури Ленда В, Оганесян Г., Скібська К., міркуючи над питанням її трансформації під час війни, зазначають, що залежно від кризових обставин, деструктивних впливів корпоративній культурі необхідно трансформуватись, в першу чергу, в її ціннісному вимірі. Під впливом стресових ситуацій цінності та норми організації можуть переоцінюватися, акценти у спілкуванні та діяльності пересуваються залежно від обставин [10].

Більшість документів, які регламентують корпоративну культуру організації, були розроблені до початку війни і в умовах сьогодення не оновлювались. Як зазначають Стамбульська К. та Передало Х., є на сайтах організацій «цілісно структуровані корпоративні кодекси з детальним описом майже усіх елементів корпоративної культури», однак проголошені цінності і норми, у багатьох випадках, носять лише формальний характер [15]. А відтак, існуючи положення і кодекси корпоративної культури в університетах мають бути переглянуті та оновлені відповідно до безпекових, психологічних та соціальних викликів, пов'язаних з війною. На нашу думку, невід'ємною



аксіологічною частиною цих документів має бути *стійкість та адаптивність*, що є фундаментом довіри всередині колективу та у взаєминах з усіма учасниками освітнього процесу. Пріоритет має віддаватися *безпеці співробітників*, створенню умов для збереження здоров'я та психологічного комфорту. Важливим аксіологічним аспектом має бути *підтримка, соціальний та психологічний супровід* співробітників та студентів, як основа взаємодопомоги, турботи про них, створення безпечного та підтримуючого робочого середовища, чинник збереження командного духу та мотивації. Акцент у ціннісному вимірі корпоративної культури в умовах війни необхідно робити *на прозорості та комунікації*, адже відкрите спілкування, регулярне інформування співробітників про ситуацію, стратегії та плани розвитку університету допомагає зменшити тривожність та підвищити довіру, що в цілому впливає на ефективність управлінської діяльності. В цьому контексті, нового змістового наповнення потребують цінності *лідерства та відповідальності*, як відображення чіткого бачення керівництвом ризиків та перспектив розвитку інституції; прогностичних результатів прийнятих рішень; скоординованості дій та розподілу відповідальності за результати роботи у кризовий період. До визначених цінностей слід додати *творчість, нестандартність мислення*, що є запорукою гнучкості та прагнення до інноваційних рішень. Заохочення нових ідей, нестандартних рішень і впровадження інноваційних підходів є важливою цінністю сучасних організацій.

Зазначені ціннісні домінанти мають бути не тільки задекларовані в університеті, а й активно впроваджуватись у практику роботи закладу. Для цього потрібно розробити відповідний механізм підтримки корпоративних цінностей. А відтак, керівники підрозділів та співробітники мають поділяти і реалізовувати ціннісні орієнтири, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища та підвищенню ефективності командної роботи в складних умовах воєнного часу.



Несвоєчасність змін у корпоративній культурі, ігнорування з боку керівництва закладом нових викликів та проблем може призвести до виникнення певних деструктивних явищ та процесів аксіологічного характеру. А саме: конфліктних ситуацій, пов'язаними з різними непорозуміннями в колективі, наприклад, ігнорування психологічних травм та їхніх наслідків; етичних дилем, які виникають у наслідок відсутності балансування між дотриманням етичних норм і вимог воєнного часу (підтримка, співчуття, розрада); завищених не адекватних вимог до співробітників без врахування їхньої мотивації, емоційного виснаження тощо.

Отже, розвиток корпоративної культури університетської спільноти знаходиться у постійній динаміці. Особливої управлінської уваги потребують ці процеси в умовах соціальної кризи, пов'язаної з війною. Тому, аксіологічні основи корпоративної культури університету потребують перегляду та оновленню. Частина з них має інваріантний характер, а решта – варіативний, що відображає соціально-психологічні трансформації у свідомості працівників, ментальному здоров'ї та детерміновані війною і її наслідками.

Висновки. Корпоративна культура університетської спільноти відображає сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних норм, які регламентують взаємодію учасників освітнього процесу та забезпечують його ефективність та результативність. Аксіологічні основи цього феномену не мають сталого характеру, вони змінюються в часі відповідно новим викликами та проблемам. Повномасштабна війна та її наслідки деструктивно вплинули на усіх учасників освітнього процесу, функціонування закладу в цілому, що має спонукати менеджмент університету оновити і переглянути аксіологічне ядро корпоративної культури. Оновлення мають бути спрямовані на забезпечення моральної і психологічної підтримки співробітників, створення сприятливого інноваційного середовища, а також збереження інваріантних цінностей, які є стратегічно необхідними для розвитку університету. Визначено



низку цінностей, які є важливими для кожного члена колективу в умовах війни: стійкість та адаптивність; безпека; підтримка, соціальний, психологічний супровід співробітників та студентів; прозорість та комунікація; лідерство та відповідальність; творчість та нестандартність мислення. Відтак, оновлення ціннісних основ корпоративної культури в умовах війни, дозволить інституції своєчасно адаптуватися до нових викликів та сприяти внутрішній інтеграції колективу заради його збереження та розвитку.

Список використаних джерел

1. Азюковський О., Красовська О., Куваєва Т., Пілова К., Трегуб М. Роль цінностей у формуванні корпоративної культури багатoproфільних технічних вищих навчальних закладів. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 4, No. 1, 2025, pp. 40-51. DOI: 10.46299/j.isjmef.20250401.05
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: структурні компоненти і моделі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Теорія культури і філософія науки*, 2011. № 940. Вип. 41. С.119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhITK_2011_940_41_29
3. Білик Н. Корпоративна культура закладу вищої освіти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2020. Вип. 25. С.80-87. DOI: 10.35774/rarrpsu2020.25.080
4. Бровко К., Тернопільська В., Чернуха Н., Загородня А., Бахов І. Дослідження мотивів формування корпоративної культури студентів у контексті парадигми когнітивної психології. *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research. Опубліковано SPER Publication*, 2020.10(2). 195-202. URL: <https://japer.in/en/issue/japer-vol-10-iss-2>
5. Бугаєвська Ю. Сутність поняття «корпоративна культура». *InterConf*, 2021. № 92. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/17466>



6. Бурик З. Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. *Публічне урядування*, 2022. (4 (32)). С. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1)

7. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. *"Корпоративна культура: навчальний посібник"*. Львів, 2011. 317 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf>

8. Кодекс корпоративної культури Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. URL: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_1/Kodeks_korporatyvnoi_kultury.pdf.

9. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62- 92-99>.

10. Ленда В., Оганесян Г., Скібська К. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 297–303. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001496958>

11. Ляшенко О., Наконечна О. Ризики в освітньому менеджменті України у часі війни та повоєнного розвитку. *EMPIRIO*, 2024. № 1. С. 90-100. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/298089/290885>

12. Маказан Є. Сучасні аспекти корпоративної культури. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 29 (68). № 1, 2018. С.45-48. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_1/11.pdf

13. Семенчук А., Царьов В., Самойленко А., Данильченко С. Антропологія корпоративної культури як вияв стійкої конкурентної переваги в умовах війни. *Scientific journal "Modeling the Development of the Economic Systems"*, 2024. №.2. С.312-317. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-43>



14. Стамбульська Х., Передало Х. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*, 2021. №34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>
15. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*, 2022. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.204](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204)
16. Пермінова Л., Гаран І. Корпоративна культура Херсонського державного університету. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*, 2022. №100. С.41-46. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2022-100-6>
17. Петрунько О. Соціально-психологічні чинники ухвалення рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки університету «КРОК»*, 2024. (2(74), 273–282. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-273-282>
18. Петрунько О. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. 1(65).С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-164-175>
19. Хоружа Л.Л. Етика як внутрішній ресурс особистісно-професійного збагачення педагога в умовах сучасних реалій. *Педагогічні науки*, 2024. №6/26.С.36-42. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2024-106-5>
20. Grahama J. R., Grennanc J., Harveya C. R., Rajgopal S. Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 2022. Volume 146. Issue 2. Pages 552-593. URL: <https://surl.lt/vyimtf>.
21. Hofstede G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, 2001. CA.
22. Schechter, C. and Halevi, L. *Resilient Leadership: School Leaders Thriving in Adversity and Crisis*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 2023.