

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-38>

УДК 37.018.43:005.32

БІЛИК Вікторія

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0000-0002-1809-0804>e-mail: bilyk_v@ukr.net

ГРИГОР'ЄВА Ольга

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

kliuchka.olha524@vu.edu.edu.ua

ДУМАНЕЦЬКИЙ Вячеслав

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

dumanetskyi.viacheslav524@vu.edu.edu.ua

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено корпоративну культуру як ключову модель інноваційного розвитку освітньої організації в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання суспільних вимог до якості освітніх послуг. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування конкурентоспроможних закладів освіти, здатних ефективно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечувати академічну доброчесність і стимулювати розвиток творчого та інтелектуального потенціалу учасників освітнього процесу.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності корпоративної культури та визначено її специфіку в освітніх організаціях. Обґрунтовано, що корпоративна культура в освіті виконує не лише регулятивну та інтеграційну функції, а й виступає стратегічним ресурсом інноваційної трансформації. Проаналізовано основні складові корпоративної культури освітньої організації, зокрема систему цінностей, норми та правила поведінки, комунікаційні механізми, лідерські практики, символіку та традиції, а також їхній вплив на формування організаційної ідентичності.

Особливу увагу приділено ролі лідерства й комунікацій у формуванні культури відкритості до змін, впровадженні цифрових технологій, інноваційних педагогічних методів та розвитку партнерських відносин. Запропоновано інноваційну модель формування корпоративної культури освітньої організації, що має багаторівневу структуру та інтегрує ціннісний, нормативно-організаційний, комунікаційний, лідерський та інноваційний рівні.

Зроблено висновок, що цілісна й інноваційно орієнтована корпоративна культура є фундаментом сталого розвитку освітніх організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та якості освітніх послуг в умовах цифровізації та глобальних викликів.

Ключові слова: корпоративна культура; освітня організація; інноваційний розвиток; академічна доброчесність; цінності; цифровізація; лідерство; комунікації; організаційна ідентичність; конкурентоспроможність.

BILYK Viktoriia, HRYHORIEVA Olha, DUMANETSKYI Viacheslav

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

CORPORATE CULTURE AS A MODEL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

The article explores corporate culture as a key model for the innovative development of an educational organization under conditions of globalization, digital transformation, and increasing societal demands for the quality of educational services. The relevance of the study is determined by the need to form competitive educational institutions capable of effectively adapting to dynamic environmental changes, ensuring academic integrity, and fostering the creative and intellectual potential of participants in the educational process.

The paper summarizes theoretical approaches to defining the essence of corporate culture and identifies its specific features within educational organizations. It is substantiated that corporate culture in education performs not only regulatory and integrative functions but also acts as a strategic resource for innovative transformation. The main components of corporate culture in an educational organization are analyzed, including value systems, norms and behavioral rules, communication mechanisms, leadership practices, symbolism, and traditions, as well as their influence on organizational identity formation.

Special attention is paid to the role of leadership and communication in shaping openness to change, implementing digital technologies, innovative pedagogical methods, and developing partnership relations. An innovative model of corporate culture formation in an educational organization is proposed, characterized by a multi-level structure that integrates value-based, normative-organizational, communication, leadership, and innovation dimensions.

The study concludes that a coherent and innovation-oriented corporate culture serves as a foundation for the sustainable development of educational organizations, enhancing their competitiveness and improving the quality of educational services in the context of digitalization and global challenges.

Keywords: corporate culture; educational organization; innovative development; academic integrity; values; digitalization; leadership; communications; organizational identity; competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 07.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 10.11.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні трансформаційні процеси в освітній сфері зумовлені глобалізацією, цифровізацією та зростаючими вимогами до якості підготовки фахівців. В умовах конкурентного освітнього середовища особливого значення набуває корпоративна культура закладів освіти, яка виступає не лише чинником ефективної організації освітнього процесу, а й важливим інструментом формування інноваційного потенціалу. Саме від здатності освітніх інституцій адаптувати корпоративні цінності, норми та управлінські практики до нових викликів залежить рівень їхньої конкурентоспроможності та відповідність потребам суспільства. Дослідження корпоративної культури освітніх організацій у контексті інноваційної трансформації є актуальним завданням, оскільки воно дає можливість визначити механізми підвищення ефективності управління, забезпечення академічної доброчесності, розвитку творчого та інтелектуального потенціалу учасників освітнього процесу.

Попри зростаючу увагу до питань корпоративної культури в освітніх організаціях, залишається сукупність невирішених проблем, пов'язаних із забезпеченням її інноваційної спрямованості. Більшість закладів освіти зосереджуються на формальному виконанні освітніх функцій, недооцінюючи роль ціннісних орієнтирів, комунікаційних механізмів та лідерських практик у формуванні конкурентних переваг. В умовах цифрової трансформації та глобалізаційних викликів недостатньо розробленими залишаються моделі, що інтегрують ціннісний, організаційний, комунікаційний, лідерський та інноваційний рівні корпоративної культури. Це ускладнює вироблення системних підходів до управління розвитком освітніх інституцій та знижує їхню здатність швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику корпоративної культури ґрунтовно досліджував Е. Шейн [1], який визначив її як систему базових цінностей та припущень, що визначають поведінку організації. Особливу увагу до освітньої сфери приділив В. І. Тірні [2], котрий показав, як культура університетів впливає на прийняття рішень та ефективність управління.

Значний внесок у розуміння інституційної культури закладів вищої освіти зробила Б. Спори [3], яка акцентує на взаємозв'язку культурних орієнтирів та управлінських підходів. Для практичної діагностики та трансформації організаційної культури в освітніх установах широко застосовується Competing Values Framework (Модель конкуруючих цінностей) К. Камерона та Р. Квіна [4].

У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється ролі корпоративної культури в інноваційності університетів. Зокрема, Б. Кларк [5] у концепції «підприємницького університету» довів, що саме культура відкритості й ініціативності сприяє організаційним трансформаціям. А в аналітичних звітах ОЕСР [6] наголошується, що цифровізація стає ключовим чинником культурних змін в освіті, посилюючи значення академічних цінностей, партнерств і розвитку людського потенціалу.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Не зважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених концептуальним засадам корпоративної культури, а також аналізу її ролі у формуванні стратегій розвитку організацій, все ще недостатньо розкритим залишається питання специфіки корпоративної культури саме освітніх організацій в умовах цифрової трансформації. Більшість робіт акцентує увагу на загальних моделях управління культурою або на прикладах бізнес-структур, тоді як особливості освітнього середовища, що передбачає поєднання академічної свободи, цінностей академічної доброчесності та інноваційної діяльності, досліджені лише частково.

Недостатньо розробленими залишаються також інструменти практичної оцінки ефективності корпоративної культури в закладах освіти та механізми її адаптації до сучасних викликів глобалізації й цифровізації. Бракує комплексних моделей, які б інтегрували ціннісні, нормативно-організаційні, комунікаційні, лідерські та інноваційні рівні культури в єдину систему, зорієнтовану на забезпечення конкурентоспроможності освітніх організацій.

Таким чином, наукова проблема полягає у визначенні та обґрунтуванні підходів до формування корпоративної культури освітніх організацій, здатної стати фундаментом їхнього сталого розвитку та інноваційного потенціалу в умовах цифрової трансформації суспільства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є розробка та обґрунтування інноваційної моделі формування корпоративної культури освітньої організації, яка враховує сучасні виклики цифрової трансформації та глобалізації, визначає її ключові складові та забезпечує підвищення конкурентоспроможності закладів освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Корпоративна культура є однією з ключових характеристик будь-якої організації, яка визначає систему цінностей, норм, правил поведінки та способів взаємодії між її членами. У класичному розумінні

корпоративна культура розглядається як сукупність переконань, символів, традицій та моделей поведінки, що формують організаційну ідентичність і спрямовують діяльність персоналу на досягнення стратегічних цілей.

Для освітніх організацій корпоративна культура має особливе значення, оскільки вона не лише визначає внутрішній клімат колективу, але й впливає на якість освітніх послуг, рівень довіри з боку студентів, батьків, роботодавців та суспільства загалом. На відміну від бізнесових структур, де культура спрямована передусім на підвищення конкурентоспроможності та прибутковості, в освіті її місія полягає у створенні сприятливого середовища для навчання, розвитку та формування особистості.

Основні функції корпоративної культури в освітніх організаціях представлені на рис.1



Рис.1. Основні функції корпоративної культури в освітніх організаціях

Сильна корпоративна культура в освіті створює умови для розвитку інноваційного потенціалу організації. Вона сприяє впровадженню нових педагогічних технологій, цифрових платформ, інтерактивних методів навчання, а також забезпечує готовність до змін і гнучку адаптацію до викликів сучасного суспільства. Таким чином, корпоративна культура виступає не лише інструментом управління персоналом, а й стратегічним ресурсом інноваційного розвитку освітньої організації [7].

Корпоративна культура будь-якої організації формується як багатокомпонентна система, яка включає цінності, норми, символіку, традиції, моделі лідерства та канали комунікації (рис.2). Для освітніх організацій ці елементи набувають специфічних рис, що зумовлено особливою місією- забезпеченням освітнього процесу, вихованням та розвитком особистості [8].

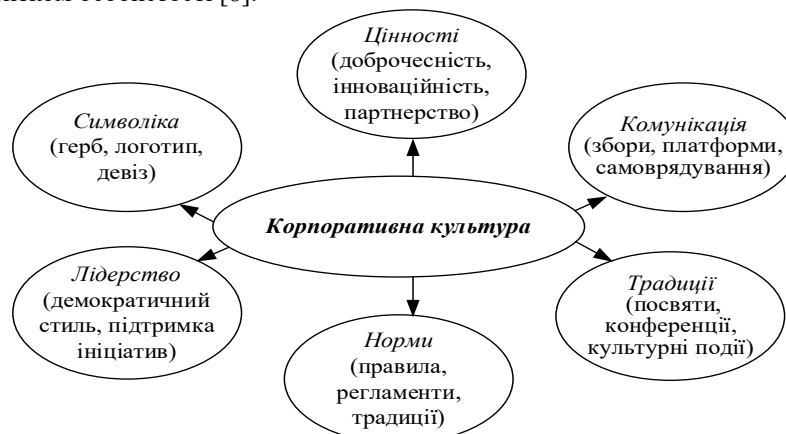


Рис. 2. Складові корпоративної культури

Цінності виступають базовим елементом корпоративної культури, що визначає зміст і спрямованість діяльності організації. Для освітніх закладів ключовими цінностями є академічна доброчесність, інноваційність, орієнтація на студента, партнерство та соціальна відповідальність. Саме система цінностей задає стандарти поведінки, регулює взаємовідносини між викладачами, студентами та адміністрацією, а також визначає місію й стратегічні цілі установи [9].

Норми корпоративної культури відображають правила поведінки та взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Вони включають як офіційні регламенти (кодекси честі, статuti, правила внутрішнього розпорядку), так і неформальні практики (традиції взаємоповаги, колегіальність, академічна свобода). Виконання цих норм забезпечує атмосферу довіри та стабільності в організації.

Символіка - герб, логотип, девіз, корпоративні кольори, елементи уніформи чи святкових заходів - відіграє важливу роль у формуванні ідентичності освітньої організації. Вона не лише відображає традиції та історію закладу, але й сприяє створенню його позитивного іміджу у суспільстві та серед партнерів.

Комунікація є ключовим механізмом підтримання корпоративної культури. В освітніх організаціях вона реалізується через офіційні канали (збори, наради, інформаційні системи, платформи дистанційного навчання) та неформальні форми взаємодії (спільні заходи, дискусійні клуби, студентське самоврядування). Ефективна комунікація сприяє інтеграції колективу та розвитку культури відкритості й довіри.

Лідерство виступає визначальним чинником, що формує ціннісні орієнтири та інноваційний потенціал організації. У закладах освіти найбільш ефективним є демократичний і партнерський стиль управління, який передбачає залучення викладачів і студентів до процесу ухвалення рішень, підтримку їхніх ініціатив і забезпечення академічної свободи. Лідери виконують роль носіїв і трансляторів цінностей та стратегічних орієнтирів [10].

Традиції, сформовані впродовж історії освітньої організації, забезпечують спадкоємність поколінь і зміцнюють корпоративну ідентичність. До них належать щорічні посвяти студентів, проведення наукових конференцій, культурних і спортивних заходів. Вони сприяють консолідації колективу та формують позитивний імідж закладу в академічному й суспільному середовищі.

Таким чином, корпоративна культура освітньої організації постає як комплексна система, у якій кожен елемент взаємодіє з іншими, забезпечуючи цілісність і стійкість організаційного розвитку. Наявність сформованої системи цінностей, норм, символіки, ефективних комунікацій, демократичного лідерства та стійких традицій створює сприятливе внутрішнє середовище, яке стає основою для формування стратегічних пріоритетів та визначення напрямів подальшого розвитку закладу.

У сучасних умовах саме від здатності освітніх організацій адаптувати свою корпоративну культуру до нових викликів залежить рівень їхньої конкурентоспроможності. Суспільство очікує від закладів освіти не лише якісної передачі знань, а й формування інноваційного потенціалу особистості, здатної до креативної діяльності та саморозвитку. Таким чином, корпоративна культура постає фундаментом інноваційної трансформації освітнього середовища, що реалізується через низку ключових напрямів (рис. 3).

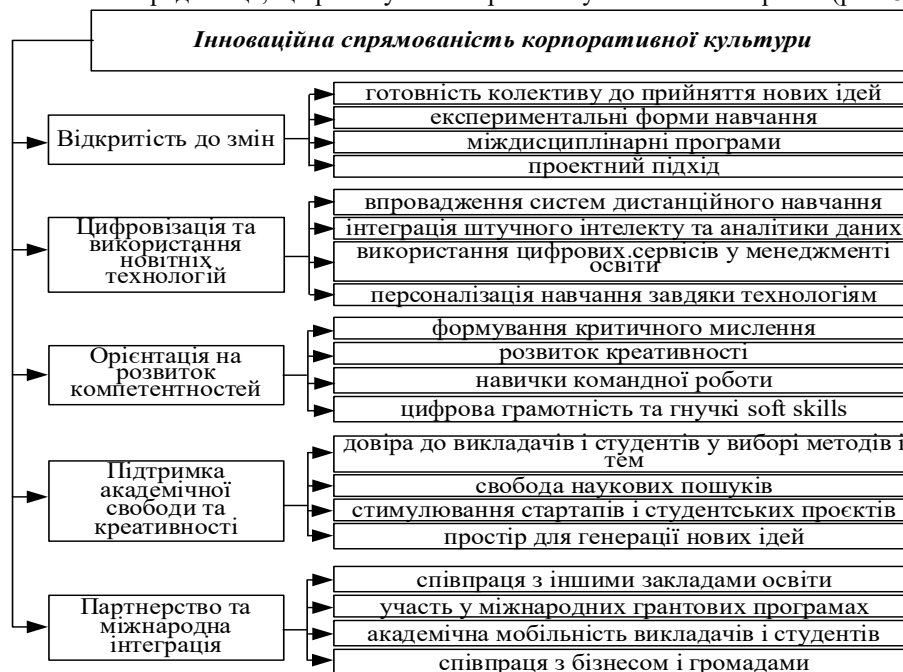


Рис. 3. Ключові напрями інноваційної трансформації корпоративної культури освітніх організацій

Одним із важливих проявів інноваційної корпоративної культури є відкритість до змін, що означає готовність колективу до прийняття нових ідей, методик і технологій. Це виявляється у підтримці експериментальних форм навчання, впровадженні проектного підходу, використанні міждисциплінарних програм та заохоченні ініціатив як з боку викладачів, так і студентів.

Не менш вагомим напрямом є цифровізація та застосування новітніх технологій, що забезпечує інтеграцію цифрових інструментів у навчальний та управлінський процеси. Використання систем дистанційного навчання, освітніх платформ, штучного інтелекту й аналітики даних сприяє підвищенню ефективності освітньої діяльності та створює умови для персоналізації навчання.

Особливу увагу приділяють орієнтації на розвиток компетентностей, де головним результатом виступає не лише засвоєння знань, а й формування критичного мислення, креативності, командної роботи та цифрової грамотності. Такий підхід відповідає сучасним вимогам ринку праці та міжнародним освітнім

стандартам.

Важливою характеристикою інноваційної культури є підтримка академічної свободи та креативності, що передбачає високий рівень довіри до викладачів і студентів, надання їм свободи у виборі методів навчання та напрямів досліджень. Це створює простір для генерації нових ідей, розвитку стартапів, активізації наукової діяльності та практико-орієнтованих проектів.

Завершальним аспектом виступає партнерство та міжнародна інтеграція, які відкривають можливості для співпраці з освітніми установами, бізнесом і громадськими організаціями. Така взаємодія сприяє академічній мобільності, участі у міжнародних грантових програмах та реалізації спільних наукових досліджень.

Отже, інноваційна спрямованість корпоративної культури освітніх організацій полягає у створенні середовища, де зміни розглядаються як можливості розвитку, цифрові технології інтегруються в освітній процес, а творчий та інтелектуальний потенціал учасників освітньої взаємодії стає ключовим ресурсом. Такий підхід формує передумови для розгляду корпоративної культури як структурованої моделі, у якій взаємопов'язані стратегічний, організаційний, ціннісний та інноваційний рівні (рис.4).

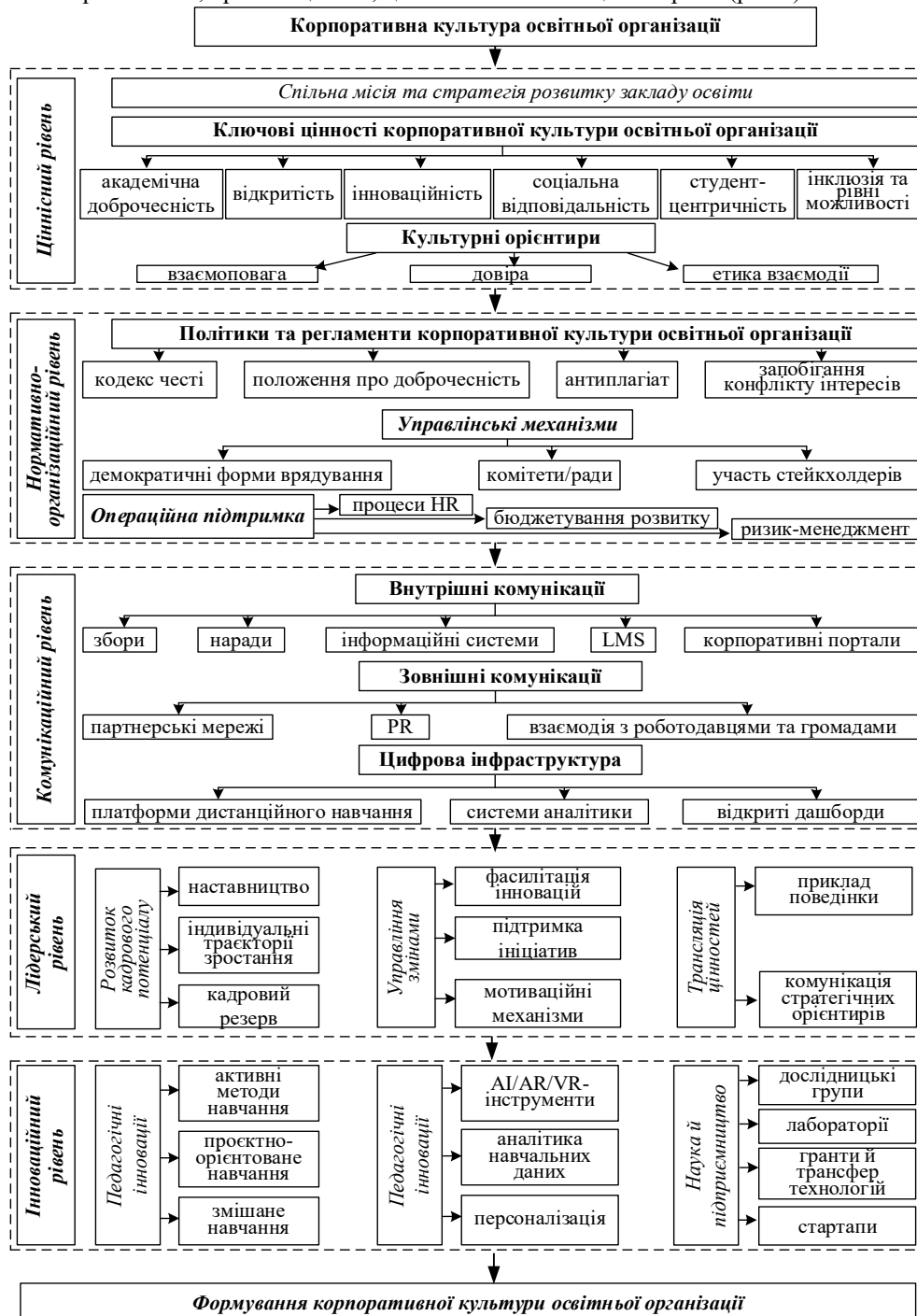


Рис. 4. Інноваційна модель формування корпоративної культури освітньої організації

Запропонована модель корпоративної культури освітньої організації демонструє її багаторівневу структуру, де ціннісні орієнтири слугують фундаментом, нормативно-організаційні механізми - інституційною основою, комунікаційний рівень - каналом трансляції та взаємодії, лідерський рівень - рушійною силою розвитку, а інноваційний рівень - простором для генерації й упровадження нових практик. Взаємодія цих елементів формує цілісне освітнє середовище, яке не лише забезпечує ефективне функціонування закладу, а й підвищує його здатність адаптуватися до глобальних викликів та цифрової трансформації.

Подальший науковий пошук доцільно спрямувати на емпіричне підтвердження результативності запропонованої моделі, розроблення індикаторів вимірювання рівня сформованості корпоративної культури та оцінювання її впливу на конкурентоспроможність освітніх інституцій. Такі дослідження дадуть змогу не лише уточнити теоретичні підходи, а й сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження інноваційної корпоративної культури у діяльність закладів освіти.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, корпоративна культура освітніх організацій є ключовим чинником їхньої інноваційної трансформації та конкурентоспроможності в умовах глобалізації й цифрових змін. Запропонована модель відображає багаторівневу структуру корпоративної культури, де ціннісні, нормативно-організаційні, комунікаційні, лідерські та інноваційні складові взаємодіють у єдиному комплексі. Така взаємодія формує цілісне освітнє середовище, здатне забезпечувати ефективність функціонування закладу, стимулювати його розвиток і підвищувати якість освітніх послуг.

Література

1. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 450 p.
2. Tierney W. G. *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*. *The Journal of Higher Education*. 1988. Vol. 59, No. 1. P. 2–21.
3. Sporn B. *Managing University Culture: An Analysis of the Relationship Between Institutional Culture and Management Approaches*. *Higher Education*. 1996. Vol. 32, No. 1. P. 41–61.
4. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 256 p.
5. Clark B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford : Pergamon/IAU Press, 1998. 180 p.
6. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). *The State of Higher Education: One Year into the COVID-19 Pandemic*. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/the-state-of-higher-education_19184d52/83c41957-en.pdf
7. Кубко В. П. Корпоративна культура як основа модернізації вищої освіти України. *Грані*. 2017. Т. 20, № 5 (145). С. 42–47.
8. Старицька О. О. Корпоративна культура закладу вищої освіти як фактор здійснення споживчої політики. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.9>
9. Білик Н. Корпоративна культура закладу вищої освіти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 80–87.
10. Красненко О. В. Сутність корпоративної культури в системі вищої освіти. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. 2014. № 11. С. 125–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apnvlop_2014_11_12

References

1. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 450 p.
2. Tierney W. G. *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*. *The Journal of Higher Education*. 1988. Vol. 59, No. 1. P. 2–21.
3. Sporn B. *Managing University Culture: An Analysis of the Relationship Between Institutional Culture and Management Approaches*. *Higher Education*. 1996. Vol. 32, No. 1. P. 41–61.
4. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 256 p.
5. Clark B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford : Pergamon/IAU Press, 1998. 180 p.
6. Orhanizatsiia ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku (OECD). *The State of Higher Education: One Year into the COVID-19 Pandemic*. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/the-state-of-higher-education_19184d52/83c41957-en.pdf
7. Kubko V. P. *Korporatyvna kultura yak osnova modernizatsii vyshchoi osvity Ukrainy*. *Hrani*. 2017. T. 20, № 5 (145). S. 42–47.
8. Starytska O. O. *Korporatyvna kultura zakladu vyshchoi osvity yak faktor zdiisnennia spozhyvchoi polityky*. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*. 2025. № 1. S. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.9>
9. Bilyk N. *Korporatyvna kultura zakladu vyshchoi osvity*. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. 2020. Vyp. 25. S. 80–87.
10. Krasnenko O. V. *Sutnist korporatyvnoi kultury v systemi vyshchoi osvity*. *Aktualni problemy navchannia ta vykhovannia liudei z osoblyvymy potrebamy*. 2014. № 11. S. 125–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apnvlop_2014_11_12