



Теорія і методика управління освітою

УДК 378.1:005.73:355.01(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18319708>

Організаційна культура ЗВО в умовах дії воєнного стану в Україні

Зеленська Людмила Дмитрівна

доктор педагогічних наук, професор, декан факультету історії і права,
професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки,
Харківський національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди, 61002, вул. Алчевських, 29, м. Харків, Україна
Zelenskaya_ludmila@ukr.net, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3324-5173>

Васильєва Маргарита Валентинівна

начальник відділу кадрів, старший викладач кафедри теорії і методики
викладання суспільно-правових дисциплін,
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди,
61002, вул. Алчевських, 29, м. Харків, Україна
Ritushmv@hnpu.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0009-0008-3766-3752>

Прийнято: 04.01.2026 | Опубліковано: 20.01.2026

***Анотація:** Стаття присвячена дослідженню трансформаційних змін організаційної культури ЗВО в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Мета дослідження полягала в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні організаційної культури як провідного чинника виживання, адаптації та збереження ЗВО, аналізі адаптивних механізмів управління та внутрішньої комунікації в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні. Методологія дослідження базувалася на синтезі теоретичного*



аналізу фундаментальних концепцій організаційної культури (Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн) та емпіричних методів, зокрема анкетуванні персоналу ЗВО. У 2025 році було проведено комплексне опитування науково-педагогічних, педагогічних працівників та співробітників Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (n=50). Для укладання авторської анкети використано методику ОСАІ, шкали організаційної лояльності Дж. Майєра і Н. Аллен, питання для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ЗВО в умовах дії воєнного стану. Анкетування проведено через гугл-форму. Установлено, що в екстремальних умовах організаційна культура ЗВО стала провідним чинником інституційного виживання. З'ясовано, що висока кадрова стабільність (84% респондентів мають стаж роботи понад 10 років) формує потужне «ядро» носіїв традицій. 80% опитаних вважають морально-психологічний клімат основою життєздатності колективу університету, а 82 % відчули зростання взаємної підтримку в умовах дії воєнного стану й ідентифікують себе зі «сковородинівською родиною». Виявлено позитивну динаміку щодо зміни стилю керівництва університетом (94% респондентів позитивно оцінили управлінські рішення). Водночас зафіксовано дисбаланс між новими гнучкими практиками (зокрема, дистанційний формат виконання професійних обов'язків, цифровізація комунікацій – 84%) та застарілою «паперовою» бюрократією, яка визначена в якості однієї з основних перешкод ефективності організаційної культури ЗВО. На основі отриманих результатів дослідження зроблено висновок, що організаційна культура ЗВО в умовах дії воєнного стану в Україні виконує важливу охоронну, інтегруючу та адаптивну функції, залишаючись «ціннісною фортецею» та джерелом психологічного ресурсу персоналу. Пріоритетними напрямками розвитку організаційної культури університету визначено цифрову трансформацію, ціннісно-етичне оновлення та створення системних алгоритмів психологічної підтримки академічної спільноти. Ефективна



комунікація та високий рівень довіри до адміністрації стали стратегічними інструментами зниження колективної тривожності.

Ключові слова: організаційна культура, заклади вищої освіти (ЗВО), воєнний стан, морально-психологічний клімат, адаптивне управління освітнє лідерство, цифрова трансформація, психологічна підтримка, академічна спільнота.

Organizational Culture of HEIs Under Martial Law in Ukraine

Zelenska Liudmyla Dmytrivna

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of History and Law,
Professor at the Department of Educology and Innovative Pedagogy, H.S. Skovoroda
Kharkiv National Pedagogical University, 29 Alchevskykh St,
Kharkiv, 61002, Ukraine

zelenshaya_ludmila@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3324-5173>

Vasylieva Marharyta Valentinivna

Head of the Human Resources Department, Senior Lecturer at the Department of
Theory and Methods of Teaching Social and Legal Disciplines, H.S. Skovoroda
Kharkiv National Pedagogical University, 29 Alchevskykh St,
Kharkiv, 61002, Ukraine

ritushmv@hnpu.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0009-0008-3766-3752>

Abstract: *The article is devoted to the study of transformational changes in the organisational culture of higher education institutions under the legal regime of martial law in Ukraine. The aim of the study was to provide a theoretical justification and empirical research of organisational culture as a leading factor in the survival, adaptation and preservation of higher education institutions, and to analyse adaptive*



management and internal communication mechanisms under the legal regime of martial law in Ukraine. The research methodology was based on a synthesis of theoretical analysis of fundamental concepts of organisational culture (E. Schein, K. Cameron, R. Quinn) and empirical methods, in particular, a survey of HEI staff. In 2025, a comprehensive survey was conducted among scientific, pedagogical and teaching staff and employees of the H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University (n=50). The author's questionnaire was compiled using the OSAI methodology, the organisational loyalty scales of J. Meyer and N. Allen, and questions to assess the socio-psychological climate in the HEI team under martial law. The survey was conducted via a Google form. It was found that in extreme conditions, the organisational culture of higher education institutions became the leading factor in institutional survival. It has been established that high staff stability (84% of respondents have more than 10 years of service) forms a powerful 'core' of tradition bearers. 80% of respondents consider the moral and psychological climate to be the basis of the university community's viability, and 82% have experienced increased mutual support under martial law and identify themselves with the 'Skovoroda family'. Positive dynamics have been identified in terms of changes in the university's management style (94% of respondents rated management decisions positively). At the same time, there is an imbalance between new flexible practices (in particular, remote work and digitalisation of communications – 84%) and outdated 'paper' bureaucracy, which is identified as one of the main obstacles to the effectiveness of the organisational culture of higher education institutions. Based on the results of the study, it was concluded that the organisational culture of higher education institutions in the context of martial law in Ukraine performs important protective, integrative and adaptive functions, remaining a 'fortress of values' and a source of psychological resources for staff. The priority areas for the development of the university's organisational culture are digital transformation, value-ethical renewal and the creation of systemic algorithms for psychological support of the academic community.



Effective communication and a high level of trust in the administration have become strategic tools for reducing collective anxiety.

Keywords: *organisational culture, higher education institutions (HEIs), martial law, moral and psychological climate, adaptive management, educational leadership, digital transformation, psychological support, academic community.*

Постановка проблеми. Повномаштабне вторгнення рф в Україну докорінно змінило умови функціонування закладів вищої освіти (ЗВО). Останні зіштовхнулися з низкою викликів, як-от: загроза фізичній безпеці учасників освітнього процесу та переважаючих негативних психічних станів, вимушена релокація та/або перехід на дистанційний формат навчання, відтік науково-педагогічних працівників через зміну місця фактичного проживання та невизначеність поточної ситуації, суттєве зменшення студентської аудиторії та потенційних абітурієнтів.

У цих умовах традиційні моделі академічної взаємодії виявилися нежиттєздатними. Такі механізми організаційної культури ЗВО, як планування, ієрархія, стабільні ритуали, перестали працювати. Вони вимагають урахування феномену BANI-світу (Brittle - крихкий, Anxious - тривожний, Nonlinear - нелінійний, Incomprehensible - незбагнений) (за Дж. Кашіо) [1], й суттєвої трансформації організаційної культури ЗВО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення стану наукової розробки проблеми свідчить про те, що концепт організаційної культури є багатограним та міждисциплінарним. Аналіз теоретичного підґрунтя проблеми дозволяє виокремити кілька ключових напрямів наукового пошуку, які склали базис для дослідження трансформаційних змін організаційної культури ЗВО ЗВО в умовах дії воєнного стану в Україні. Основоположні питання щодо змісту та структури організаційної культури розкрито в працях зарубіжних учених у галузі менеджменту та психології. Так, Е. Шейн [4] запропонував трирівневу модель



(артефакти, проголошені цінності та базові припущення), яка дозволяє глибоко аналізувати приховані механізми функціонування установ. К. Камерон та Р. Куїнн [2] розробили інструменти оцінки організаційної культури (OCAI), виокремивши типи культур (кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова), що є цінним у контексті аналізу сучасних моделей управління ЗВО. Г. Хофстеде [3] акцентував увагу на національних особливостях та ментальних програмах, що визначають поведінку співробітників у межах організації.

В українському науковому дискурсі питання організаційної культури з проєкцією на заклади вищої освіти отримали змістове наповнення завдяки дослідженням Л. Карамушки, О. Бондарчук, Н. Коломінського, С. Калашнікової, С. Сисоевої та ін. Так у працях Л. Карамушки [7-9] розкрито психологічні засади управління організаційною культурою, акцентовано увагу на психологічному здоров'ї персоналу, особливостях роботи в умовах змін. Предметом дослідження О. Бондарчук [5] стали питання розвитку професійної компетентності керівників ЗВО, що є важливим для підтримання стійкості їх організаційної культури в умовах дії воєнного стану в Україні. Дослідник Н. Коломінський [10] вивчає психологічні аспекти педагогічного менеджменту, де культура виступає регулятором взаємодії між суб'єктами освітнього процесу. Водночас окремий пласт досліджень складають праці С. Калашнікової [6] та С. Сисоевої [15], в яких організаційна культура розглядається як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентноспроможність та якість вищої освіти. У цьому аспекті вивчають організаційну культуру ЗВО й дослідники І. Прокудіна [13] та В. Турбан [16], акцентуючи увагу на механізмах формування та трансформації організаційної культури в умовах реформування вищої освіти.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, трансформаційні зміни організаційної культури конкретного ЗВО в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні залишаються вивченими недостатньо. Це зумовлює потребу проведення емпіричних досліджень для



виявлення особливостей трансформації організаційної культури ЗВО з метою розроблення адаптивних механізмів її підтримки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні організаційної культури як провідного чинника виживання, адаптації та збереження ЗВО, аналізі адаптивних механізмів управління та внутрішньої комунікації в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі дослідження встановлено, що організаційна культура є міждисциплінарним явищем і належить до сфери вивчення психології, менеджменту, соціології, культурології. Основи сучасного розуміння цього явища заклав дослідник у галузі корпоративної психології Е. Шейн. Він характеризував організаційну культуру як патерн (систему) спільних базових припущень, які група засвоїла в процесі вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що спрацювали достатньо добре, щоб вважатися цінними, а, отже, передаватися новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до цих проблем [4]. Тобто організаційна культура тлумачиться дослідником як перелік «неписаних правил», які нові члени колективу засвоюють через спостереження та наслідування.

У науковій літературі організаційна культура подається переважно крізь призму специфічної атмосфери чи унікального соціального клімату організації, який формується на основі чинних правил, спільних цінностей, норм поведінки, філософії управління.

Українська дослідниця М. Карамушка пропонує власне визначення поняття «організаційна культура» з проєкцією на заклади освіти. На її переконання, організаційна культура освітньої установи - це специфічна система цінностей, переконань, норм, традицій, ритуалів [7, с. 4]. Ця система не нав'язується ззовні, а вирощується з середини; вона підтримується більшістю



працівників, визначає унікальність закладу освіти і регулює поведінку кожного члена колективу.

Згідно з дослідженнями Н. Коломінського [10], організаційна культура ЗВО на відміну від сфери бізнесу чи виробництва характеризується низкою особливостей, як-от:

- культурна фрагментарність: через яскраво виражену професійну ідентичність науково-педагогічні працівники більше тяжіють до навчальних дисциплін, кафедр, факультетів, ніж до університету в цілому. Це породжує безліч автономних субкультур;

- управлінський дуалізм: у ЗВО співіснують дві системи влади – адміністративна та академічна (колегіальна), що почасти призводить до конфлікту інтересів;

- процесуальна орієнтація: результати освіти не є матеріальними і проявляються через певний проміжок часу. Тому організаційна культура ЗВО фокусується на дотриманні стандартів, а не на швидкому прибутку.

Варто зазначити, що в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні традиційні функції організаційної культури ЗВО зазнають суттєвих змін, адаптуючись до викликів безпеки та соціальної нестабільності:

1. *Охоронна функція* переорієнтовується із захисту академічних традицій на створення простору психологічної безпеки. Організаційна культура виступає своєрідним буфером, що забезпечує емоційну підтримку персоналу та захист від деструктивних інформаційних впливів.

2. *Інтегруюча функція* спрямовується на подолання територіальної роз'єднаності колективу (дистанційна робота, внутрішня і зовнішня міграція). Спільна ідентичність («ми - університетська родина») перетворюється на інструмент збереження цілісності університету попри фізичну віддаленість його членів.

3. *Регулююча функція* трансформує соціальні норми від формального



дотримання графіку до етики воєнної взаємодії. Вона включає легітимізацію волонтерської діяльності, вироблення алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, толерантне ставлення до технічних збоїв через відсутність світла чи зв'язку.

4. *Адаптивна функція* пролонгує життєздатність закладу. Гнучка організаційна культура сприяє швидкому корегуванню освітнього процесу, тоді як надмірна бюрократизація та ригідність стають критичними факторами ризику.

5. *Мотиваційна функція* актуалізує ціннісно-смысловий рівень діяльності. В умовах обмежених ресурсів місія служіння та патріотизм стають ключовими чинниками нематеріального стимулювання викладачів.

6. *Комунікативна функція* забезпечує високу швидкість обміну інформацією завдяки єдиній системі смислових кодів, що особливо важливо в умовах дефіциту часу та кризового менеджменту.

Водночас варто зазначити, що в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні організаційна культура ЗВО актуалізує питання безпеки (навчання/виконання трудових функцій в укритті) у поєднанні із психологічною стійкістю та колективною відповідальністю за життя учасників освітнього процесу. Окрім цього, ЗВО перетворюються на гуманітарні хаби, де спільна волонтерська діяльність стає потужним тимблдинговим фактором, що зміцнює горизонтальні зв'язки краще за будь-які тренінги і руйнує ієрархічні бар'єри. Необхідність тривалого онлайн-навчання формує специфічну культуру асинхронної комунікації та цифрової емпатії, що спрямована на підтримку емоційного контакту в дистанційному форматі навчання [14; 15].

Отже, в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні організаційна культура ЗВО перестає бути абстрактним поняттям і перетворюється на провідний чинник виживання, адаптації та збереження інституції.

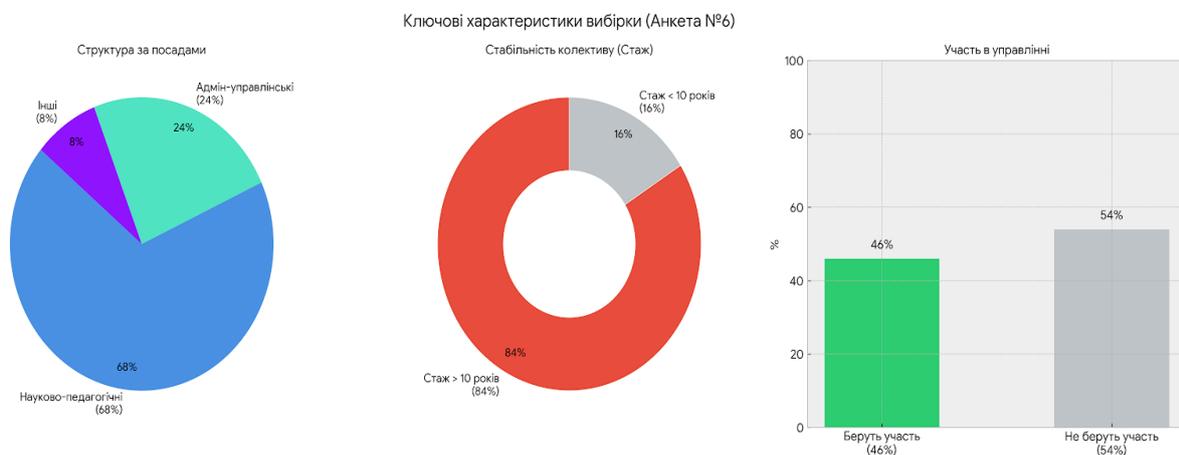
Задля підтвердження зазначених вище положень та визначення впливу правового режиму воєнного стану в Україні на внутрішню атмосферу, систему

управління та взаємодію всередині академічної спільноти ЗВО у 2025 р. було проведено емпіричне дослідження на базі ХНПУ імені Г.С. Сковороди. У дослідженні взяли участь науково-педагогічні працівники, представники адміністративно-управлінського персоналу, співробітники університету (n=50). Методичним інструментарієм послуговували методика ОСАІ К. Камерона і Р. Куінна, шкали організаційної лояльності Дж. Мейера і Н. Аллен, авторська анкета, зокрема щодо оцінки соціально-психологічного клімату колективу в умовах війни у вигляді гугл-форми). Респонденти оцінювали ефективність адміністративних рішень, стан комунікації та зміни на рівні взаємної підтримки між колегами.

Результати дослідження представлено на діаграмах. Діаграми 1-3, представлені на Рис. 1, фіксують розподіл респондентів за посадами, стажем роботи, участю в управлінні університетом (активна, епізодична, не бере участі).

Рисунок 1

Профіль, стаж роботи, залученість до управління ЗВО



Джерело: власна розробка авторів

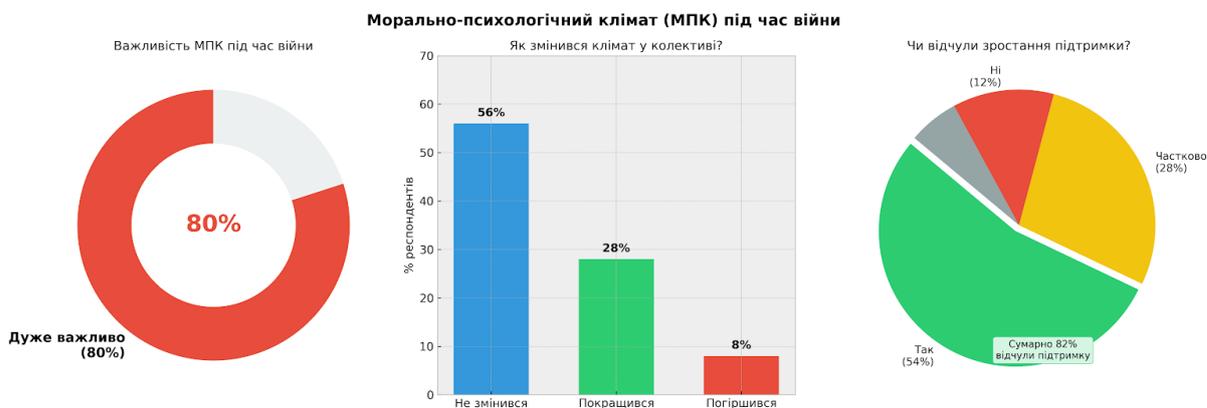
Результати дослідження засвідчили, що 68% респондентів склали науково-педагогічні і педагогічні працівники, 24% - адміністративно-управлінський персонал, 8% - інші працівники університету. Установлено, що 84% респондентів мають стаж роботи в університеті понад 10 років, що свідчить про

стабільність колективу. 46% із числа опитаних беруть активну участь в управлінні університетом.

Наступний блок питань стосувався вивчення динаміки морально-психологічного клімату (МПК) в колективі. Результати опитування (Рис.2, діаграми 4-6) вказують на те, що 80% респондентів вважають МПК під час дії воєнного стану «надзвичайно важливим». 28% респондентів відзначали покращення МПК в колективі, 56% вказували на його стабільність і лише 8% вважали, що МПК погіршився. Водночас 82% опитаних наголошували, що відчували зростання взаємної підтримки в колективі в умовах дії воєнного стану. Це дозволило їм ідентифікувати себе зі «сковородинівською родиною».

Рисунок 2

Морально-психологічний клімат та відчуття приналежності до університетської спільноти (діаграми 4-6)



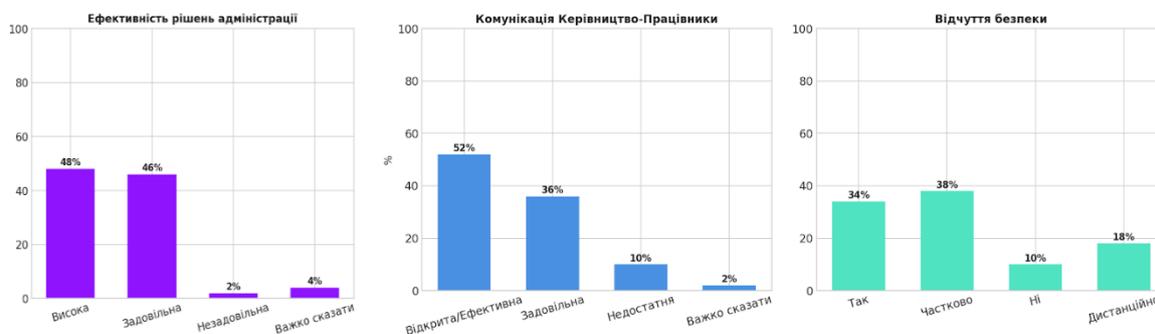
Джерело: власна розробка авторів

Інший блок питань спрямували на з'ясування ефективності управління ЗВО. Високо оцінили ефективність управлінських рішень в умовах дії воєнного стану 48% респондентів, задовільно – 46%, негативно – 6%. Водночас 88% опитаних вважають комунікацію з керівництвом ефективною/задовільною (52% проти 36%). Це вказує на високу оцінку освітнього лідерства, що стало фактором стійкості колективу в умовах дії воєнного стану. Утім 48% респондентів зазначили, що лише частково та/або зовсім не відчувають себе в безпеці під час виконання професійних обов'язків. У цьому сенсі дистанційний формат

виконання професійних обов'язків послуговував ключовою адаптаційною стратегією.

Рисунок 3

Оцінка ефективності управління ЗВО (діаграми 7-9)

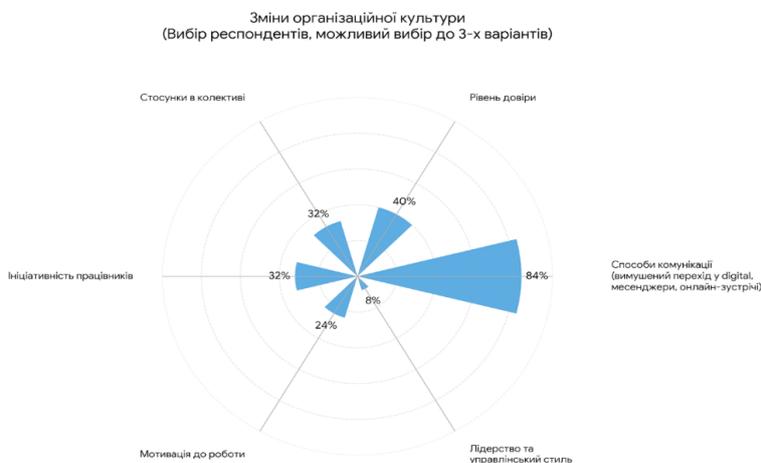


Джерело: власна розробка авторів

Окремий блок питань спрямували на оцінку організаційної культури університету. Показово, що переважна більшість респондентів (80%) вказала на позитивні та/або адаптивні зміни організаційної культури, а не на її деградацію. Найбільших змін, на переконання респондентів, зазнали такі елементи організаційної культури, як способи комунікації – 84% (через вимушений перехід у digital месенджери, онлайн-зустрічі); рівень довіри – 40%; стосунки в колективі – 32%, ініціативність співробітників – 32%.

Рисунок 4

Зміни організаційної культури університету (діаграма 10).

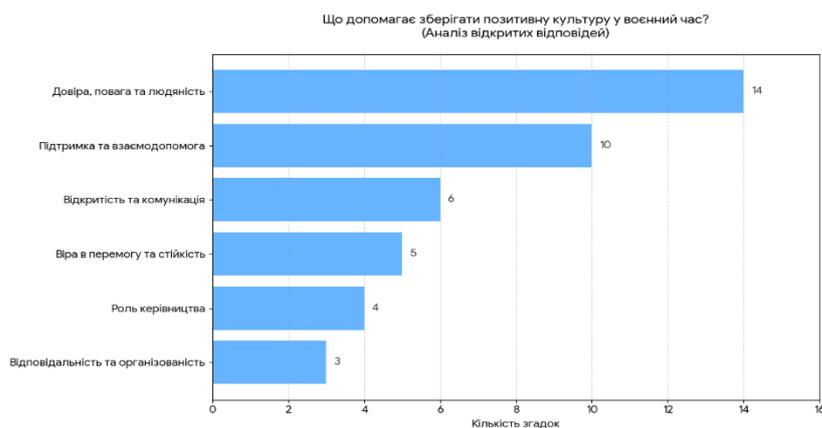


Джерело: власна розробка авторів

Водночас до факторів стійкості, які допомагали зберігати і розвивати організаційну культуру, респонденти віднесли такі: взаєморозуміння і підтримка, людяність у стосунках, відкритість і комунікація, прозора політика, розуміння спільної мети, віра в перемогу.

Рисунок 5

Фактори стійкості колективу в умовах дії воєнного стану

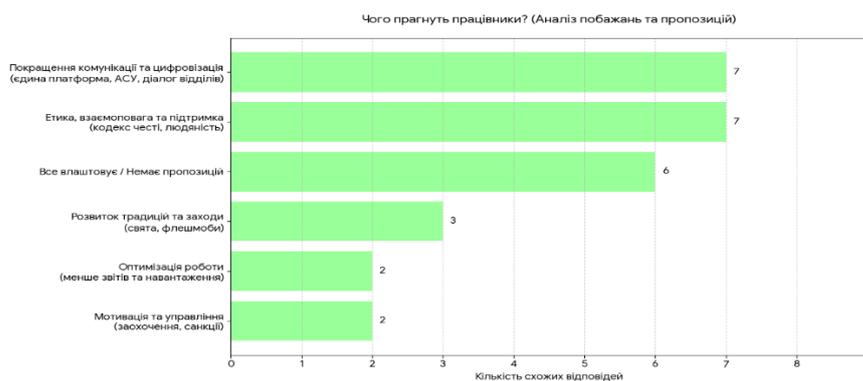


Джерело: власна розробка авторів

Респонденти виказали низку пропозицій щодо вдосконалення організаційної культури університету (див. рис. 6).

Рисунок 6

Пропозиції щодо розвитку організаційної культури університету



Джерело: власна розробка авторів

Висновки. Отже, проведене дослідження дає підстави для висновку про те, що досліджувана спільнота вирізняється високою кадровою стабільністю: 84 % респондентів мають стаж роботи понад 10 років. Це формує потужне



«ядро» носіїв традицій, що стало основою резильєнтності університету в умовах дії воєнного стану в Україні. За оцінками респондентів, найбільших змін зазнали такі складники організаційної культури, як способи комунікації (84%), рівень довіри (40%) та стосунки в колективі (32%). Це підтверджує тезу про те, що війна змінила насамперед «людський» вимір організаційної культури. Виявлено високий рівень довіри колективу до адміністрації університету. Ефективність управлінських рішень позитивно оцінили 94% респондентів. Це свідчить про те, що стиль керівництва успішно трансформувався в адаптивно-підтримуючий, забезпечуючи баланс між вимогливістю та турботою про людей. Якісна комунікація (88% задоволених) стала інструментом зниження колективної тривожності. Попри стрес і дистанційний формат виконання професійних обов'язків спостерігається значне згуртування колективу. Університет сприймається як ціннісна «фортеця», що надає психологічний ресурс.

Водночас виявлено неузгодженість між новими гнучкими практиками (дистанційна робота, цифровізація) та застарілою бюрократичною «паперовою культурою», яку колектив вважає головною перешкодою для ефективної діяльності. На основі узагальнення теоретичних положень та емпіричних даних розроблено рекомендації щодо розвитку/удосконалення організаційної культури ХНПУ імені Г. С. Сковороди, що включають чотири пріоритетні напрями: цифрова трансформація та дебюрократизація; ціннісно-етичне оновлення; оптимізація комунікацій; психологічна підтримка.

Подяки. Висловлюємо вдячність науково-педагогічним працівникам, представникам адміністративно-управлінського персоналу, співробітникам ХНПУ імені Г.С. Сковороди за участь в анкетуванні.

Список використаних джерел

1. Kraaijenbrink J. What BANI Really Means And How It Corrects Your World View. *Forbes*. 2022. URL:



<https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/06/22/what-bani-really-means-and-how-it-corrects-your-world-view/>

2. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. URL:

<https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>

3. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. URL: <http://cim.dcg.ibs.iscte.pt/Hofs1.pdf>

4. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2017. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5f77427644fb0f733519de2a/1601651323950/Organizational+Culture+and+Leadership+-+Schein.pdf>

5. Бондарчук О. І. Психологія управління персоналом освітніх організацій в умовах змін : монографія. Київ : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2019. 320 с.

6. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2018. 360 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8688/1/2010_%D0%A1%D0%9A_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%Bpdf

7. Карамушка Л. М., Шевченко А. М., Терещенко К. В. Організаційна культура освітніх організацій: сутність, структура, функції, типи. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1, Вип. 42. С. 3–13. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i42/3.pdf>

8. Карамушка Л. М., Толков О. С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. №



2. С. 35–42. URL:
https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10538/7/%D0%9A%D0%B0%D1%80_%D0%A2%D0%BE%D0%BB%D0%BA_2.pdf

9. Карамушка Л. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3 (67). С. 124–133. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/530/560>

10. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.

11. Організаційна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г. В. Щокіна. Київ : МАУП, 2002. 176 с.

12. Палеха Ю. І. Організаційна культура : навч.-метод. посіб. Київ : Ліра-К, 2018. 216 с.

13. Прокудіна І. І. Організаційна культура як чинник інноваційного розвитку закладу вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2022. Т. 33 (72), № 2. С. 67–72.

14. Психологічна безпека освітнього середовища в умовах воєнного стану : навч.-метод. посіб. / кол. авт.; за ред. В. Г. Панка. Київ : Ніка-Центр, 2022. 184 с.

15. Сисоєва С. О. Освіта України в умовах воєнного стану: управлінський аспект. *Освітологічний дискурс*. 2022. № 3 (38). С. 1–16.

16. Турбан В. В. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності університету. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 78–82.