

УДК 339.138:005.32:378

JEL Classification: D23, I23, M14

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360549>**Ілин Л. М.**

кандидат історичних наук, доцент,
проректор із забезпечення якості освіти та цифрової трансформації
(відповідальний автор)
ORCID ID: 0000-0002-4319-2327

Семчук Н. І.

HRD
ORCID ID: 0009-0000-4472-2652

Пальчак І.І.

практичний психолог, викладач кафедри психології
ORCID ID: 0009-0000-2986-8370
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті досліджено роль корпоративної культури у формуванні інституційної спроможності закладу вищої освіти в умовах конкуренції, цифрової трансформації та зростання вимог до якості й прозорості управління. Обґрунтовано, що корпоративна культура є не лише сукупністю цінностей, норм і традицій, а й важливим управлінським ресурсом, який забезпечує цілісність інституції, узгодженість дій її учасників, підтримку стратегічних змін і довгострокову організаційну стійкість. Особливу увагу приділено приватним закладам вищої освіти, у яких корпоративна культура поєднує академічну місію з принципами ефективного менеджменту, сервісної орієнтації та репутаційної стійкості. На прикладі аналізу Кодексу корпоративної етики Університету Короля Данила розкрито управлінський потенціал корпоративної культури як нормативно-ціннісної та процедурної основи функціонування університетської спільноти. Доведено, що інтегрована модель етичного врядування сприяє зміцненню інституційної спроможності, підвищенню конкурентоспроможності університету та формуванню довіри до нього як до відповідальної й стратегічно зрілої інституції.

Ключові слова: корпоративна культура, інституційна спроможність, заклад вищої освіти, університетське управління, корпоративна етика, культура якості, приватний університет, довіра стейкхолдера.

Ilyn Liubomyr, Semchuk Nataliia, Palchak Iryna

King Danylo University

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN SHAPING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

The article examines the role of corporate culture in shaping the institutional capacity of a higher education institution amid growing competition, digital transformation, changing quality assurance requirements, and increasing public demand for transparency and effectiveness in university governance. It is argued that corporate culture in a contemporary university should be understood not merely as a set of values, behavioral norms, symbols, and traditions, but also as an important managerial resource that ensures institutional cohesion, consistent interaction among participants, support for strategic change, and long-term organizational resilience. Particular attention is paid to the specificity of private higher education institutions, where corporate culture assumes added significance as a factor that integrates the academic mission with effective management, reputational sustainability, stakeholder trust, and service orientation. The theoretical framework of the study is based on approaches that interpret corporate culture as a mechanism of internal integration and external adaptation of an organization. At the same time, institutional capacity is defined as the university's ability to fulfill its mission through effective governance, strategic planning, accountability, procedural quality, and organizational learning. Through an analysis of King Danylo University's Corporate Ethics Code, the article reveals the managerial potential of corporate culture as a normative, value-based, and procedural foundation for the university community's functioning. The main structural blocks of the Code are identified as conceptual-definitional, value-identification, institutional-partnership, behavioral-regulatory, procedural-institutional, anti-discrimination, and communicative-reputational. Based on comparisons with the ethical codes of Ukrainian and foreign universities, it is demonstrated that the Code of King Danylo University represents an integrated model of ethical governance that combines institutional values, standards of conduct, mechanisms for responding to violations, instruments for protecting dignity, and communication channels with stakeholders. The article concludes that a strong corporate culture is an essential prerequisite for building the institutional capacity of a higher education institution, strengthening its competitiveness, and fostering trust in the university as a responsible and strategically mature institution.

Keywords: corporate culture, institutional capacity, higher education institution, university governance, corporate ethics, quality culture, private university, stakeholder trust.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку вищої освіти проблема формування та зміцнення інституційної спроможності університетів набуває особливої наукової й практичної ваги. Це зумовлено не лише зростанням вимог до якості освітніх послуг, результативності управління, відкритості та конкурентоспроможності університетів, а й суттєвим ускладненням самого середовища їх функціонування. Заклади вищої освіти сьогодні діють в умовах демографічного спаду, посилення конкуренції за вступника, цифрової трансформації освітнього процесу, необхідності швидкого оновлення освітніх програм, інтеграції у міжнародний освітній простір, зростання ролі репутаційного капіталу, а також постійного суспільного запиту на ефективність, прозорість і практичну результативність їх діяльності. За таких умов успішність функціонування закладу вищої освіти дедалі менше визначається виключно формальними адміністративними механізмами чи наявністю матеріальних ресурсів і дедалі більше залежить від внутрішніх нематеріальних чинників, серед яких особливе місце належить корпоративній культурі.

З огляду на зазначене, наукова актуальність дослідження ролі корпоративної культури як елемента інституційного розвитку університету, зумовлена тим, що саме корпоративна культура розглядається не лише як сукупність цінностей, норм поведінки та символічних практик організації, а як важливий інструмент забезпечення її цілісності, адаптивності та стратегічної стійкості. Для закладу вищої освіти корпоративна культура виконує значно ширшу функцію, ніж підтримання позитивного морально-психологічного клімату. Вона визначає характер управлінських взаємодій, впливає на рівень довіри між адміністрацією, науково-педагогічними працівниками, здобувачами освіти та іншими стейкхолдерами, формує спільне бачення місії закладу, сприяє узгодженню індивідуальних і колективних цілей, а також створює передумови для ефективної реалізації змін. Водночас у науковій літературі недостатньо комплексно розкрито саме зв'язок корпоративної культури з формуванням інституційної спроможності закладу вищої освіти, тобто його здатності до саморозвитку, ефективного управління, стратегічного планування, мобілізації ресурсів і досягнення довгострокових результатів.

Актуальність дослідження посилюється також тим, що сучасний заклад вищої освіти дедалі більше функціонує як складна багаторівнева організація, де успішність залежить від здатності швидко адаптуватися до зовнішніх змін, зберігаючи при цьому власну ідентичність, ціннісну визначеність і стратегічну послідовність. Для приватного закладу вищої освіти ця вимога є особливо значущою, оскільки його конкурентоспроможність безпосередньо пов'язана зі спроможністю створити унікальне інституційне середовище, в якому корпоративна культура виступає не фоновим елементом, а реальним чинником ефективного управління. Саме тому дослідження ролі корпоративної культури у формуванні інституційної спроможності закладу вищої освіти є важливим напрямом сучасної управлінської науки, що має не лише теоретичне значення, а й безпосередню прикладну цінність для вдосконалення моделі менеджменту у сфері вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі корпоративна культура дедалі частіше розглядається не лише як сукупність цінностей і норм поведінки, а як стратегічний ресурс організаційного

розвитку, що впливає на якість управління, адаптивність і результативність інституції. У працях Х. Стамбульської та Х. Передало [6], а також О. Харун і О. Стецюк основна увага зосереджується на сутнісних характеристиках корпоративної культури, її типології, функціях і ролі у забезпеченні внутрішньої згуртованості організації, що відображає тенденцію до осмислення культури як чинника ефективності управлінських процесів [8]. Концептуально вагомими для теми дослідження є праці Е. Шейна [13] та К. Камерона і Р. Квінна [11], у яких корпоративна культура інтерпретується відповідно як механізм внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, а також як система конкуруючих цінностей, що визначає моделі лідерства, взаємодії та організаційних змін.

Водночас представлені праці, попри їхню теоретичну й методологічну цінність, залишають достатнє поле для подальших наукових розвідок, зокрема в частині конкретизації впливу корпоративної культури на формування інституційної спроможності закладу вищої освіти, аналізу її управлінського потенціалу в умовах сучасних трансформацій та адаптації загальноорганізаційних підходів до специфіки університетського середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі корпоративної культури у формуванні інституційної спроможності закладу вищої освіти та розкриття її управлінського потенціалу на прикладі аналізу змісту Кодексу корпоративної етики Університету Короля Данила.

Виклад основного матеріалу. У сучасній управлінській теорії організаційна або корпоративна культура найчастіше описується як сукупність базових припущень, цінностей і норм поведінки, що формуються в процесі спільного розв'язання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [6; 8, с. 140]. Один із провідних дослідників корпоративної культури Е.Шейн вказує саме на навчальний (соціально набутий) характер культури та її здатність відтворювати «правильні» способи сприйняття і дій через соціалізацію нових членів [13, р. 42]. Для закладу вищої освіти така перспектива важлива, оскільки університети одночасно є організаціями знання, спільнотами професіоналів і просторами соціалізації; отже, культура визначає не тільки сервісні стандарти, а й рамки академічної свободи, добросовісності, взаємоповаги та відповідальності. Натомість К.Кемерон та Р.Квін пропонують бачити культуру як баланс конкуруючих цінностей (орієнтація на гнучкість/стабільність та внутрішній/зовнішній фокус) [11, р. 54]. Для університету, особливо приватного, це означає реальну управлінську дилему, яка включає поєднання академічної традиції та свободи з вимогами підзвітності, клієнтоорієнтованості й результативності. Цю дилему можна сформулювати й в інший спосіб – як узгодити «ціннісне ядро компанії» з нормативною дисципліною процедур.

Якщо говорити про поняття інституційної спроможності, то його доречно трактувати як здатність інституції забезпечувати виконання місії через поєднання стратегічного бачення, управлінських ресурсів, процедурної якості, механізмів підзвітності й організаційного навчання. Якщо говорити про систему управління освітою, то вона спирається на тріаду: підзвітність, нарощування потенціалу, стратегічне мислення [10, р. 22]. У випадку університетів, для реалізації місії недостатньо декларувати цілі – необхідно будувати спроможність впровадження (компетенції, процедури, інституційні

ролі), підтримувати підзвітність (прозорість рішень, механізми реагування), а також забезпечувати стратегічність (узгоджені довгострокові пріоритети).

На європейському рівні інституційна спроможність тісно пов'язується з «культурою якості» та внутрішніми системами забезпечення якості. Так, Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) прямо окреслюють роль внутрішнього забезпечення якості як бази для довіри й прозорості у вищій освіті, підкреслюючи змінний контекст (зокрема зміщення до студентоцентрованого навчання) та потребу в узгоджених підходах [7]. Університетська корпоративна культура стає середовищем, у якому ці стандарти або «встають» у повсякденні практики або залишаються формальним декором.

Для приватного закладу додатковою теоретичною рамкою є модель «підприємницького університету». Закономірно, що формування підприємницької та інноваційної культури потребує сильного лідерства, належного врядування та організаційної спроможності, включно з інструментами вимірювання впливу. Університет, який позиціонує себе як підприємницьки орієнтований, має вибудувати культуру, що одночасно підтримує інноваційність і забезпечує етичні «запобіжники»: антикорупційні практики, протидію дискримінації, механізми повідомлення про порушення, захист гідності, справедливі процедури розгляду конфліктів.

Як теоретичну основу для аналізу впливу корпоративної культури на процес формування інституційної спроможності закладу вищої освіти, ми пропонуємо Кодекс корпоративної етики Університету Короля Данила (далі – Кодекс УКД), який є нормативно-ціннісним документом, що регламентує місію, цінності, стандарти поведінки, механізми взаємодії, процедури розгляду конфліктів і канали звернення [3]. Одночасно, ми спробуємо проаналізувати зміст Кодексу за сімома змістовими блоками: 1) концептуально-дефініційний; 2) ціннісно-ідентифікаційний; 3) інституційно-партнерський; 4) поведінково-нормативний; 5) процедурно-інституційний; 6) антидискримінаційний та безпековий; 7) комунікативно-репутаційний.

Якщо говорити про концептуально-дефініційний вимір, то першою принциповою особливістю Кодексу УКД є широта самого визначення корпоративної культури. У документі вона не зводиться ані до комунікаційного стилю, ані до набору символічних практик, а постає як комплексна система цінностей, норм, звичаїв, переконань і стандартів взаємодії, що охоплює професійну, організаційну, комунікативну, правову, інформаційну та моральну площини [3].

Другою важливою характеристикою Кодексу УКД є виразно артикульоване ціннісне ядро. Документ пов'язує корпоративну культуру з морально-етичними орієнтирами, християнськими цінностями, традиціями університету та постаттю його засновника – отця І. М. Луцького [3]. У цьому аспекті Кодекс УКД виконує функцію інституційної самоідентифікації, адже він не лише встановлює правила, а й формує смислове поле, у межах якого спільнота інтерпретує свою місію, приналежність і стандарти належної поведінки.

Третьою ознакою Кодексу УКД є інституційно-партнерський підхід, адже змістовно документ спирається на широке коло адресатів. Документ поширює сферу корпоративної етики не лише на адміністрацію,

науково-педагогічних працівників і здобувачів, а й на випускників, партнерів, роботодавців, батьків, представників громадськості та інші освітні установи. Такий підхід відображає сучасне розуміння університету як екосистеми, у якій інституційна спроможність залежить від якості взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Четвертий блок пов'язаний із конкретизацією поведінкових норм для різних учасників університетської спільноти. Саме тут Кодекс УКД демонструє перехід від рівня загальних цінностей до рівня практичного регулювання. Для викладачів і працівників наголошено на академічній доброчесності, недопущенні плагіату, фальсифікації, дискримінації, конфлікту інтересів, упередженого оцінювання, зловживання статусом [3]. Для здобувачів освіти визначено неприпустимість булінгу, мобінгу, харасменту, дискримінаційної поведінки, а також порушень у цифровому середовищі.

Управлінська цінність цього блоку полягає в тому, що він створює єдині очікування щодо належної поведінки та знижує простір для ситуативного чи вибіркового тлумачення норм.

П'ята, найбільш управлінська значуща, риса Кодексу УКД полягає в тому, що він не обмежується декларацією норм, а вводить інституційні механізми їх підтримання. Йдеться про функціонування комісії з етики та вирішення конфліктів, комісії з академічної доброчесності, опис каналів звернення, процедурність розгляду скарг, вимоги конфіденційності та необхідність відкритої комунікації адміністрації з академічною спільнотою.

Окремої уваги заслуговує те, що в Кодексі УКД детально представлено норми щодо захисту гідності, рівних можливостей, інклюзії, протидії булінгу, мобінгу, харасменту, корупції та інших форм неналежної поведінки. Це свідчить про перехід від вузького розуміння корпоративної етики як «правил доброго тону» до сучасного розуміння університетського комплаєнсу.

У цьому контексті важливо, що українське правове поле після прийняття Закону «Про академічну доброчесність» також посилює інституційне значення внутрішніх політик доброчесності [5]. Це означає, що подібні положення в Кодексі УКД мають не лише морально-символічну, а й системно-нормативну вагу.

Ще одним суттєвим виміром Кодексу УКД є увага до репутації, символіки, цифрової етики, публічної поведінки та ідентифікації належності до університету. У такий спосіб корпоративна культура постає не лише як засіб внутрішньої координації, а і як механізм зовнішньої легітимації. Для приватного університету це має особливе значення, оскільки репутація прямо впливає на попит, партнерства, довіру батьків, роботодавців і вступників.

Порівняльний аналіз університетських етичних кодексів дає підстави стверджувати, що в сучасній вищій освіті корпоративна культура дедалі рідше зводиться до символічного набору цінностей або формального переліку заборон. Натомість вона оформлюється як багаторівнева система етичного врядування, у якій поєднуються місія інституції, поведінкові стандарти, механізми підзвітності, процедури реагування на порушення та канали комунікації зі стейкхолдерами. Саме в цій логіці варто розглядати й Кодекс корпоративної етики Університету Короля Данила, значення якого проявляється не лише в артикуляції цінностей, а й у спробі перевести ці цінності в управлінську площину. Такий

підхід загалом узгоджується з європейською моделлю культури якості, де інституційна довіра спирається на прозорість, сталі внутрішні процедури та відповідальність університетської спільноти.

В українському сегменті можна виокремити щонайменше дві помітні моделі етичного регулювання. Перша – це модель академічної доброчесності у вузькому значенні, зорієнтована передусім на чесність у навчанні та дослідженнях. Її добре репрезентує Кодекс доброчесності студентів та слухачів KSE, у якому підкреслюється важливість інтелектуальної чесності, наукових досліджень і взаємної поваги, а також докладно окреслюються форми недоброчесності – списування, обман, плагіат, фальсифікація, порушення конфіденційності [2]. Така модель має чітко виражений поведінково-дисциплінарний характер, адже фокусується на правилах академічної чесності, очікуванні поведінці студентів і процедурній визначеності санкцій. Її сильна сторона полягає у високому рівні конкретизації порушень і персоналізації відповідальності.

Друга українська модель представлена Етичним кодексом Українського католицького університету і є значно більш місійно-ціннісною [1]. У цьому документі метою кодексу прямо визначено формування засадничих принципів і цінностей, якими університет керується у своєму розвитку та у формуванні академічної культури на основі католицької ідентичності. Кодекс УКУ не починається з опису порушень або санкцій; навпаки, він вибудовує етичну рамку через категорії спільноти, гідності, служіння, свідчення, комунікації та відповідальності. Показовою є формула етосу УКУ «3С + 2М» – «свідчити, спілкуватися, служити», а також «мученики і маргіналізовані», яка задає не лише моральний, а й інституційний горизонт діяльності університету [1]. У цій моделі кодекс виконує передусім інтеграційну функцію: він формує смислову єдність спільноти та легітимізує інституційну ідентичність університету.

Принципово важливо, що етичний кодекс УКУ функціонує не ізольовано, а як рамковий документ для ширшої системи пов'язаних політик. Така архітектура означає, що місія й цінності не вичерпуються текстом кодексу, а деталізуються в інших внутрішніх актах і практиках. Саме тому модель УКУ можна розглядати як приклад інституційної зрілості, в якій етичне врядування базується на розмежуванні рівнів нормативного регулювання: базовий документ формує ціннісне ядро, а спеціалізовані положення забезпечують процедурну конкретизацію. У порівнянні з цією моделлю Кодекс УКД має інший конструктивний акцент. Він менше зосереджений на світоглядній самоінтерпретації інституції та більше – на безпосередньому описі стандартів поведінки, ролей, очікувань і механізмів реагування. Саме це дозволяє трактувати його як більш виразно управлінсько-процедурний інструмент.

Отже, вже в межах українського контексту можна побачити дві комплементарні логіки етичного врядування. У KSE домінує академічно-дисциплінарна логіка, що концентрується на чесності, правилах навчальної поведінки та відповідальності за їх порушення. В УКУ переважає місійно-етосна логіка, у центрі якої перебуває ціннісна самоідентифікація спільноти. Кодекс УКД займає між цими моделями окрему позицію і поєднує аксіологічний блок із конкретними управлінськими механізмами, намагаючись одночасно забезпечити і ву-

трішню інтеграцію, і процедурну регульованість етичного середовища. Саме ця проміжна позиція робить його особливо показовим для приватного університету, який має одночасно підтримувати ціннісну впізнаваність, репутаційну стійкість і керованість внутрішніх процесів.

Європейські практики загалом демонструють іншу доміную – поєднання цінностей спільноти з процедурною передбачуваністю. На надінституційному рівні Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, закріплюють підхід, за яким якість у вищій освіті забезпечується не тільки формальними механізмами контролю, а й культурою відповідальності, прозорості, участі та довіри [7]. Це створює широку рамку, у межах якої етичні кодекси університетів починають виконувати функцію не лише регуляції поведінки, а й підтримання внутрішньої культури якості. Відповідно, корпоративна культура в європейському університеті дедалі частіше постає як середовище, у якому процедури не суперечать цінностям, а інституційна підзвітність не руйнує академічної автономії.

На рівні окремих університетів таку логіку добре ілюструє Університет Бокконі в Мілані (Італія). Їхній Кодекс поведінки студента [9] є помітно більш процедурним, ніж кодекс УКУ, але водночас більш вузькоспрямованим, ніж Кодекс УКД. Документ концентрується на студентській поведінці, насамперед у контексті навчального процесу, оцінювання, дотримання правил під час іспитів, академічної доброчесності та запобігання плагіату. Показово, що Університет Бокконі вже враховує виклики цифрового середовища та прямо регулює використання штучного інтелекту й несанкціонованих цифрових інструментів у межах оцінювання. Це свідчить про високий рівень адаптації етичних правил до нових технологічних ризиків. На цьому тлі Кодекс УКД виглядає ширшим, адже не обмежується студентською дисципліною чи іспитовою поведінкою, а охоплює всю університетську спільноту, взаємодію з партнерами, репутаційні питання, конфлікти інтересів і механізми етичного реагування. Більше того, в УКД діє окрема політика використання ШІ, що ще більше розширює рамки відповідальності учасників освітнього процесу [4].

Американські практики, зі свого боку, демонструють особливо високий рівень інституціоналізації етичних норм через системи честі, механізми звітності та політики захисту заявників. Так, Кодекс етики Стенфордського університету розглядає доброчесність як спільне зобов'язання всієї академічної спільноти й наголошує на колективній відповідальності за чесність у навчанні [14]. Це не просто перелік порушень, а культурна модель, у якій університетська спільнота бере на себе моральне зобов'язання підтримувати академічну чесність як норму спільного життя. У цій частині етичні норми Стенфордського університету ближчі до місійно-ціннісної логіки, хоча реалізуються вони в секулярній інституційній формі.

Водночас етичні норми, що діють в Масачусетському технологічному інституті демонструють інший, комплаєнс-орієнтований аспект етичного врядування [12]. Інфраструктура способів звітності щодо дискримінації та домагань, а також принцип «non-retaliation» показують, що сучасна університетська етика дедалі тісніше пов'язується з управлінням ризиками, захистом гідності та довірою до процедур. Тут ключове значення має не лише наявність цінностей, а й інституційна гарантія того, що повідомлення про порушення буде прийняте, розглянуте конфіденційно,

а заявник не зазнає переслідування. Саме в цьому аспекті Кодекс УКД є концептуально близьким до сучасних міжнародних тенденцій, оскільки він також передбачає канали звернень, незалежність розгляду скарг, акценти на конфіденційності та захисті від неетичних практик.

Узагальнюючи, можна сказати, що порівнювані документи репрезентують не просто різні тексти, а різні моделі інституціоналізації корпоративної культури. Модель KSE є переважно академічно-добросесійною; модель УКУ – місійно-етосною; модель Університету Бокконі – процедурно-дисциплінарною з високою чутливістю до цифрових викликів; моделі Стенфордського та Масачусетського університетів – відповідно заснований на честі та дотриманні вимог. Кодекс корпоративної етики Університету Короля Данила вирізняється тим, що поєднує кілька цих логік одночасно. Він не замикається лише на академічній чесності, як KSE; не обмежується передусім місійною самоідентифікацією, як УКУ; не концентрується тільки на студентських дисциплінарних правилах, як Університет Бокконі; і не зводиться виключно до механізмів повідомлення й захисту, як комплаєнс-політики Масачусетського технологічного інституту. Його специфіка полягає в інтеграції цінностей, поведінкових стандартів, процедур реагування, антидискримінаційних політик, репутаційних вимірів і стейкхолдерної логіки в одному документі. Саме тому Кодекс УКД можна трактувати як спробу створення цілісної моделі етичного врядування, безпосередньо пов'язаної з інституційною спроможністю приватного університету.

Висновки. Корпоративна культура в закладі вищої освіти є не лише «атмосферою» чи набором комунікативних практик, а інституційним ресурсом управління, що безпосередньо впливає на інституційну спроможність – здатність університету стратегічно діяти, бути підзвітним, розвивати спроможність впровадження рішень і підтримувати якість. Такий висновок узгоджується з управлінськими рамками (підзвітність – нарощування потенціалу – стратегічне мислення) та із європейським підходом до культури якості й внутрішнього забезпечення якості.

Управлінський потенціал корпоративної культури закладу вищої освіти проявляється у наступному:

- здатності стандартизувати поведінкові очікування для різних стейкхолдерів;
- можливості забезпечувати прозорість і підзвітність;
- створеному безпечному та інклюзивному середовищу;
- інституціоналізації добросесійності;
- перетворенні зворотнього зв'язку на механізм організаційного навчання;
- підтримці довіри як основи репутації.

На прикладі Кодексу корпоративної етики (дорожньої карти) Університету Короля Данила показано, що саме така «інтегрована архітектура» етики та культури є продуктивною моделлю для приватного ЗВО, який прагне одночасно підприємницької динаміки та суспільної легітимності.

Література:

1. Етичний кодекс УКУ. Український католицький університет. URL: <https://ucu.edu.ua/rector-elections/code-of-ethics/> (дата звернення: 04.03.2026).
2. Кодекс добросесійності студентів та слухачів. Київська школа економіки. Київ. 2018. 17 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/01/Kodeks-akademichnoyi-dobrochesnosti-studentiv-ta-sluhachiv-universitetu-2.pdf> (дата звернення: 04.03.2026).
3. Кодекс корпоративної етики УКД. URL: <https://ukd.edu.ua/kodeks-korporativnoyi-etyky-ukd> (дата звернення: 08.03.2026).
4. Політика використання штучного інтелекту в Закладі вищої освіти «Університет Короля Данила». URL: <https://e.surl.li/zyouuv> (дата звернення: 08.03.2026).
5. Про академічну добросесійність: Закон України від 18.12.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text> (дата звернення: 08.03.2026).
6. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 03.03.2026).
7. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). К.: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с.
8. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf (дата звернення: 04.03.2026).
9. Bocconi student code of conduct. URL: https://www.unibocconi.it/sites/default/files/media/attachments/116%2025%20Codice%20condotta%20studenti_eng.pdf (дата звернення: 07.03.2026).
10. Burns T., Köster F. & Fuster M. Education Governance in Action: Lessons from Case Studies. Educational Research and Innovation. OECD Publishing, Paris. 2016. 194 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/education-governance-in-action_g1g6d857/9789264262829-en.pdf (дата звернення: 08.03.2026).
11. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p. URL: <https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture%20BOOK-CHAPTER%201.pdf> (дата звернення: 08.03.2026).
12. Responsible and Ethical Conduct at MIT. URL: <https://conduct.mit.edu>. (дата звернення: 04.03.2026).
13. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. 2010. 457 p. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 06.03.2026).
14. The Honor Code. Stanford University. URL: <https://communitystandards.stanford.edu/policies-guidance/honor-code> (дата звернення: 04.03.2026).

Дата надходження статті: 09.03.2026

Дата прийняття статті: 30.03.2026

Дата публікації статті: 02.06.2026