Формування корпоративної культури керівника закладу вищої освіти в умовах дистанційного навчання

Богдан Стецюк[1], Оксана Данилко[2], Тетяна Тернавська[3]

Опубліковано	Секція	УДК
22.12.2025	Освіта/Педагогіка	378:005.7:004.738

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19469893

Анотація. У статті презентовано дослідження нормативних та теоретичних аспектів формування корпоративної культури керівника закладу вищої освіти в умовах дистанційного навчання. У процесі теоретичного аналізу, корпоративна культура розглядається як один з головних інструментів забезпечення практичного підвищення ефективності роботи керівника закладу вищої освіти.

Встановлено, що корпоративна культура керівника є ключовим чинником ефективного функціонування закладу вищої освіти в умовах дистанційного навчання, яка трансформувалась, набувши нових змістових акцентів, серед яких: людиноцентризм, психологічна підтримка, волонтерська активність, розвиток внутрішньої та зовнішньої комунікації, адаптивність та дотримання принципів академічної доброчесності, активної позиції керівника закладу вищої освіти, результати акредитації освітніх програм, ефективність функціонування системи внутрішнього забезпечення якості освіти, відповідність матеріально-технічного забезпечення вимогам інклюзивності, а також цифрова доступність освітнього середовища.

Ключові слова: корпоративна культура, інклюзія, інформаційно-цифрові технології, акредитація освітніх програм, сертифікація, організація освітнього середовища, академічна спільнота, теоретико-нормативні аспекти.

Formation of corporate culture of the head of a higher education institution in the conditions of distance learning

Annotation. The article presents a study of the normative and theoretical aspects of the formation of the corporate culture of the head of a higher education institution in the context of distance learning. In the process of theoretical analysis, corporate culture is considered as one of the main tools for ensuring the practical improvement of the work efficiency of the head of a higher education institution. It has been determined that the influence on employee motivation, personal authority as an employer, the morality of each employee and his business reputation, productivity and efficiency of work are important for any manager. the quality of employees' work, the nature of personal and production relationships, the disclosure of

[1] доктор юридичних наук, професор, професор кафедри права та правового забезпечення авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2273-637X

[2] кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних технологій та авіаційних робототехнічних систем, Українська державна льотна академія, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7942-8012

[3] кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, ORCID: http://orcid.org/0000-0002-9464-3175

employees' creative potential, the formation of a positive image of the manager, improving interaction between the manager and employees, organization of inclusive education in accordance with regulatory documents regulating adaptive norms of university infrastructure for people with special needs, etc.

It has been established that the corporate culture of the leader is a key factor in the effective functioning of a higher education institution in the conditions of distance learning, which has transformed, acquiring new substantive accents, including: human-centrism, psychological support, volunteer activity, development of internal and external communication, adaptability and adherence to the principles of academic integrity, active position of the head of the higher education institution, results of accreditation of educational programs, effectiveness of the functioning of the internal quality assurance system of education, compliance of material and technical support with the requirements of inclusion, and digital accessibility of the educational environment.

Keywords: corporate culture, inclusion, information and digital technologies, accreditation of educational programs, certification, organization of the educational environment, academic community, theoretical and normative aspects.

Вступ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному динамічному світі корпоративна культура постає не лише як сукупність норм та традицій, а як стратегічний ресурс, що визначає ефективність функціонування закладу вищої освіти (далі – ЗВО). Передусім культуру визначає поведінка лідерів. Особливо добре це помітно на ранніх етапах становлення колективу, коли навколо лідера формується команда однодумців, які поділяють його цінності. Важливу роль відіграє те, як керівництво спілкується з командою і насамперед чи вміє слухати [1].

В даний час корпоративна культура розглядається як один з головних інструментів, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи керівника ЗВО. Вона є важливою для будь-якого керівника, оскільки може впливати на такі фактори: мотивація співробітників; привабливість керівника як роботодавця; моральність кожного співробітника, його ділова репутація; продуктивність і ефективність трудової діяльності; якість роботи співробітників; характер особистісних і виробничих відносин; відносини працівників у позаробочий час; розкриття творчого потенціалу працівників; формування позитивного іміджу керівника; покращення взаємодії між керівником та працівниками тощо [2]. Особливої уваги набуває корпоративна культура керівника ЗВО в умовах дистанційного навчання, у зв'язку з новими обставинами та викликами, що постійно постають перед освітньою системою країни.

Аналіз досліджень та публікацій. Деякі дослідники визначають корпоративну культуру як сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки в усіх сферах діяльності державних службовців. Разом з тим, заслуговує на увагу визначення корпоративної культури, яке дають автори «Енциклопедії державного управління», а саме: «Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища». До поняття «корпоративна культура» відносять також принципи, норми, поведінки і традиції, що сформувалися за час діяльності та сприймаються більшістю працівників. Головною відзнакою корпоративної культури є ставлення до людей як до головної цінності, а тому і взаємодія між людьми і

групами організовується на психологічному рівні за системним соціально-психологічним підходом. Корпоративна культура виконує свої зрозумілі функції. До найбільш важливих можна віднести внутрішню інтеграцію відповідної організації в єдине ціле, що підвищує рівень організованості та керованості, формування певного іміджу організації та її адаптації до змін в навколишньому середовищі. Вона допомагає зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії (організації); звернути увагу на традиції, правила та міфи, що існують у компанії; передбачити ставлення співробітників до таких важливих ситуацій, як адаптація нового співробітника, наявні стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху або невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів, надання послуг тощо [2].

Дослідниця [3] розуміє корпоративну культуру, як певну систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, які склалися в організації, приймаються більшістю співробітників і разом з діловими принципами, нормами поведінки, традиціями, ритуалами формують «корпоративний» дух, визначають рамки відносин і поведінки. Зазвичай це невидима частина підприємства, що може як детально повністю, або частково регламентуватися документами, так і взагалі існувати без жодних письмових правил, але при цьому мати значний вплив на працівників [4].

При цьому культуру освітнього закладу не потрібно плутати з корпоративною етикою. Якщо етика задає стандарти того, що вітається в освітньому просторі, а що є неприйнятним, то корпоративна культура відповідає на питання «Хто ми і які ми?» [1].

Метою даної статті є дослідити нормативні та теоретичні аспекти формування корпоративної культури керівника закладу вищої освіти в умовах дистанційного навчання.

Результати

Виклад основного матеріалу дослідження. З переходом на дистанційну роботу за часів карантину та початком введення військового стану функціонування вітчизняних ЗВО змушено було змінитись. Важливим інструментом, який сприяв тому, що колективи продовжили працювати і зберегли свою цілісність, стала наявність і дотримання певних норм і правил корпоративної культури. Адже пандемія COVID-19 та війна довели, що організації можуть плідно функціонувати й у надскладних умовах. Адаптувавшись, перебудувавши процеси, навчившись працювати віддалено, вони стали більш гнучкими та технологічними [5]. При цьому важливість корпоративної культури, у першу чергу, керівника ЗВО, складно переоцінити, адже просто забезпечити можливість діяльності ЗВО для сталого та ефективного розвитку – недостатньо.

Таблиця 1

Складові корпоративної культури, які набули нового значення в умовах дистанційної роботи (за О. Яценко, С. Шкарупетою) [6]

Складові корпоративної культури	Набуття нового значення під час дистанційної роботи в умовах військового стану
Пріоритетні цінності	В пріоритеті – людиноцентризм. Важливого значення набуло можливість працювати у безпечних умовах, вільне пересування, взаємопідтримка
Віра в керівництво	Віра в сильного лідера, який здатний організувати роботу в кризових умовах, створити сенс існування, налагодити дистанційну роботу, комунікації, допомогу, підтримку

Комунікації	Налагодження системи комунікації як для роботи, так і для неформального спілкування задля психологічної підтримки, створення корпоративної єдності. Свідомий перехід вітчизняних компаній на спілкування державною мовою
Усвідомлення часу, дотримання розпорядку	Ставлення з розумінням до можливих технічних проблем зі зв'язком, відключень електрики, оголошень тривоги. На перший план виходять самодисципліна і самоорганізація, адаптивність
Взаємовідносини між людьми	Посилення підтримки, волонтерська допомога, соціальна відповідальність, розширення зони особистої відповідальності
Розвиток працівників і навчання	Сприяння в навчанні й непершкоджання розвитку, участі в програмах, підвищенні кваліфікації. Розуміння необхідності розвитку як для досягнення особистих цілей, цілей компанії, так і для усвідомлення майбутнього внеску в післявоєнну відбудову України
Професійна етика і методи стимулювання	Дотримання принципів моралі, честі, гідності й патріотизму
Зовнішній вигляд	Слідування прийнятним в певному колективі правилам і нормам

Законодавча база для дистанційного навчання у закладах вищої освіти включає Закон України «Про вищу освіту» (стаття 49) [7] та інші нормативні акти, зокрема накази МОН. Це дає право на дистанційне навчання громадянам України та іноземцям, визначає, що воно є індивідуалізованим процесом, що відбувається за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та опосередкованої взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Серед ключових аспектів законодавства можемо виділити наступні:

1. Право на дистанційне навчання: Закон України «Про вищу освіту» та відповідні нормативні акти надають право на дистанційне навчання громадянам України, а також іноземцям та особам без громадянства.

2. Форма навчання: дистанційна форма є індивідуалізованим процесом, який передбачає опосередковану взаємодію між учасниками освітнього процесу через спеціалізоване середовище, що використовує сучасні психолого-педагогічні та інформаційно-комунікаційні технології.

3. Використання технологій: технології дистанційного навчання можуть застосовуватися як самостійна форма здобуття освіти, так і для вивчення окремих тем, або для оцінювання рівня знань, що поєднується з очною формою навчання.

4. Можливості для різних категорій здобувачів: дистанційна форма навчання може застосовуватися для підготовки курсантів та слухачів заочної форми здобуття освіти, а також слухачів курсів підвищення кваліфікації.

На нашу думку, одним із найважливіших показників якості функціонування та загального рівня корпоративної культури ЗВО в умовах дистанційного навчання, у тому числі, і діяльності керівника, є акредитація освітніх програм. Акредитація – оцінювання освітньої програми та/або освітньої діяльності закладу вищої освіти за цією програмою на предмет забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти, що здійснюється за визначеними критеріями [8].

У контексті нашого дослідження заслуговують на увагу «Критерій 5. Контрольні заходи, оцінювання здобувачів вищої освіти та академічна доброчесність», «Критерій 7.

Освітнє середовище та матеріальні ресурси», «Критерій 8. Внутрішнє забезпечення якості освітньої програми» оцінювання якості освітніх програм.

Так, на сайті Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти у вкладці «Акредитаційні справи» можна знайти наступні висловлювання експертних груп (далі – ЕГ) щодо формування корпоративної культури ЗВО у рамках Критерію 5. Контрольні заходи, оцінювання здобувачів вищої освіти та академічна доброчесність: «ЕГ рекомендує продовжити формування корпоративної культури академічної доброчесності в ЗВО згідно сучасним викликам, та розробити заходи щодо можливості отримання Сертифіката з якості ISO 21001:2018 в сфері освітніх послуг, наукової та науково-технічної діяльності» [9].

Ми погоджуємося з цією думкою, оскільки міжнародний стандарт ISO 21001:2018 описує вимоги до системи управління освітніми організаціями та висвітлює найважливішу перевагу ЗВО – надання освіти загалом і формування якісної корпоративної культури всередині ЗВО, у першу чергу – з боку керівника закладу.

ISO 21001:2018 був опублікований ISO в травні 2018 року і замінив попередній стандарт для сектору освіти та навчання ISO 29990:2010. Стандарт спрямований на поліпшення процесів та якості освітніх установ для задоволення потреб і очікувань тих, хто користується їхніми послугами та сприяє продукуванню загальної ціннісної стратегії освітньої організації шляхом реалізації одного чи кількох із цих процесів:

1) створення інноваційного освітнього процесу з урахуванням потреб зацікавлених сторін;

2) розроблення політики й методів її проведення, що підвищують конкурентоспроможність закладу освіти, поліпшують економічні та соціальні умови в академічних спільнотах завдяки аналізу й прийняттю рішень щодо кожного виду діяльності – основного (набір учнів (здобувачів освіти), навчання, маркетингова діяльність, внутрішнє та зовнішнє інформування, показники результативності й ефективності, вплив на суспільство та ін.) або підтримуючого (інфраструктура, технології, набір персоналу, підвищення його кваліфікації, дослідження, наукові й технічні розробки тощо);

3) задоволення попиту на ринку праці на фахівців певного профілю та якості за рівнем компетентностей [10].

Іншими показниками належного показника корпоративної культури керівника ЗВО в умовах дистанційного навчання в межах розгляду Критерію 8. Внутрішнє забезпечення якості освітньої програми можна вважати вислови ЕГ на кшталт «Ефективна структурована система внутрішнього контролю якості, представлена, зокрема, Центром забезпечення якості освіти та школою гаранта; урегульована відповідними нормативними актами».

«Система внутрішнього забезпечення якості функціонує на принципах прозорості, партнерства та постійного вдосконалення. В ЗВО сформовано культуру якості освіти, що базується на принципах академічної доброчесності, відповідальності та відкритого діалогу».

Що стосується Критерію 7. Освітнє середовище та матеріальні ресурси, то, перш за все, позитивною практикою функціонування будь-якого ЗВО в сучасних умовах є створення розгорнутої інфраструктури, орієнтованої на людей з особливими потребами. На вебсайті ЗВО обов‘язково має діяти розділ, де відображено умови доступності для осіб з особливими потребами, представлено інформацію про адаптовану інфраструктуру ЗВО.

Окрім того, на вебсайті ЗВО мають бути відображені відповідні нормативні документи, що регулюють адаптивні норми інфраструктури університету для людей з особливими потребами (створення умов для їхнього безперешкодного пересування територією, облаштування навчальних корпусів, аудиторій і гуртожитків спеціальним

допоміжним обладнанням). Наприклад, Положення про особливості організації освітнього процесу для осіб з особливими освітніми потребами, Положення про інклюзивне навчання, Положення про освітню, організаційну, інформаційну, консультативну та соціальну підтримку, Порядок супроводу осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення під час відвідування ЗВО та отримання освітніх послуг.

Іншим нормативним аспектом даних тверджень є вимоги п.41 Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, коли у разі започаткування освітньої діяльності керівник ЗВО подає «письмове зобов'язання (у довільній формі) щодо забезпечення безперешкодного доступу до будівель, приміщень закладу освіти осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення із зазначенням строків виконання» [11].

Продовжуючи нашу думку, хочемо надати наступні твердження ЕГ, що є показником високого рівня формування корпоративної культури як ЗВО в цілому, так і керівника, зокрема, є: «Всі документи, що регламентують освітній процес, оприлюднені на офіційному сайті академії, забезпечуючи високий рівень прозорості та публічності. Позитивною практикою є якісне та зручне інформаційне представлення політики та процедур дотримання академічної доброчесності на окремій сторінці сайту ЗВО, що сприяє їх популяризації».

Так, на електронні пошти ЗВО було розіслано Лист МОН №3/7195-25 від 01.09.2025 «Щодо надання інформації стосовно доступності освітнього середовища в закладах вищої освіти для людей з інвалідністю». Одним із проблемних запитань було запитання щодо функціонування в ЗВО адаптованої версії сайту для людей з порушеннями зору.

Серед можливих рішень тут може бути створення версії сайту на платформі WordPress для людей з порушенням зору. Сьогодні для сайтів ЗВО немає спеціальних версій WordPress; використовуються стандартні версії, які мають бути актуальними, а також важливі теми та плагіни, сумісні з освітніми потребами, зокрема ті, що відповідають стандартам доступності (наприклад, WCAG). Серед ЗВО, які використовують в якості платформи для вебсайту WordPress є: Львівський національний університет імені Івана Франка (https://lnu.edu.ua/), Сумський державний університет (https://sumdu.edu.ua/), Стенфордський (https://www.stanford.edu/) та Оксфордський (https://www.ox.ac.uk/) університети тощо.

Для створення версії сайту WordPress для людей з порушенням зору використовуються спеціальні плагіни, такі як Button visually impaired або UserWay Accessibility, а також інструменти типу WP Tota11y. Ці плагіни додають на сайт панель для налаштування доступності, що дозволяє змінювати розмір шрифтів, контрастність, мови, вигляд зображень та інші параметри [12].

Поряд із нормативними вимогами, серед усіх можливостей організації дистанційного навчання, формування корпоративної культури керівника закладу вищої освіти має передбачати основні ціннісні установки, організаційні правила, процедури, процеси, формування академічної культури загалом. За допомогою методики квадратів Уілбера [13] проаналізуємо реальний успіх організації ефективного академічного середовища та необхідні кроки планування цього успіху з позиції особистої відповідальності керівника ЗВО.

Щодо міркувань з позиції першого сектору квадратів Уілбера «мотивації, цінності і установки», то в організації освітнього процесу ЗВО на першому місці є здобувач вищої освіти. Він є центрованим об'єктом, на якого спрямована діяльність усіх стейкхолдерів освітнього процесу. Така позиція вимагає від керівника та викладачів ЗВО дотримання демократичної та толерантної комунікації. Позиція демократичного спілкування водночас має зобов'язати здобувача вищої освіти позиціонувати не тільки свої права, а й обов'язки. Така взаємодія забезпечує комфортні умови та ефективність організації освітнього процесу будь-якого ЗВО.

Аналіз квадранту «Поведінкові моделі педагогів і здобувачів» передбачає формування ефективної корпоративної культури із застосуванням практик активного слухання, фасилітації, динамічного інтерактиву онлайн, які стають невід'ємною частиною дистанційної взаємодії й визначають продуктивну освітньо-організаційну взаємодію «викладач-здобувач», «студент-керівник», «керівник-викладач». Сучасні цифрові умови освітнього середовища вимагають від викладача/ керівника ЗВО виступати тьютором й наставником у критичному сприйнятті, пошуці, аналізі, презентації інформації, застосуванні набутих компетентностей та практичних навичок, презентувати себе як професіонала. Спільні міркування, дискусії, доповнення, інформаційні хитринки - процес творення нового проєкту, нової думки, нового наукового відкриття, нового успішного формату організації освітнього процесу у дистанційному форматі.

«Корпоративна/університетська культура», як факт, як щось звичне та обов'язкове у колективі має будуватися із моменту написання заяви про прийняття на посаду, про зарахування до вступу, укладання договорів про співпрацю тощо. Кожен суб'єкт /стекхолдер освітньої діяльності має усвідомлювати себе важливим "гвинтиком" у всеохоплюючому, масштабному, демократичному, ефективному середовищі.

Четвертий, важливий сектор квадратів Уілбера «Організаційні правила, процедури, процеси» передбачає зведення функцій викладача до тьюторської, фасилітативної, модеративної діяльності. На противагу зазначеному твердженню хочемо зауважити, що керівник ЗВО - це авторитетний лідер освітнього процесу, який має виконувати згадані функції, але залишатися особистістю, яка може відкрити для усіх учасників освітнього процесу нову інформацію, науковий напрям, професійні цікавинки, інноваційну загальноакадемічну траєкторію ЗВО загалом. Такий лідер має надихнути здобувача/академічний колектив до нових професійних звершень особистим прикладом.

У процесі планування основних кроків та стратегії з позиції своєї відповідальності керівник ЗВО як харизматичний, професійний та доброчесний лідер має показувати своїм прикладом організаційні, освітні, наукові, професійні можливості самореалізації та самоорганізації. Імпонування професіоналізму керівника ЗВО здобувачеві/колективу має бути досить індивідуальним, але обов'язково наштовхувати усіх учасників освітнього процесу на роздуми щодо себе в професії, в житті, в самореалізації як ефективного члена суспільства.

Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура керівника є ключовим чинником ефективного функціонування ЗВО в умовах дистанційного навчання. У період карантинних обмежень і дії воєнного стану корпоративна культура трансформувалась, набувши нових змістових акцентів, серед яких: людиноцентризм, психологічна підтримка, волонтерська активність, розвиток внутрішньої та зовнішньої комунікації, адаптивність та дотримання принципів академічної доброчесності. Формування корпоративної культури неможливе без активної позиції керівника ЗВО, який виступає носієм цінностей, організатором освітнього середовища та ініціатором стратегічних змін.

Поряд із цим визначено, що важливими індикаторами рівня корпоративної культури в умовах дистанційної роботи виступають результати акредитації освітніх програм, ефективність функціонування системи внутрішнього забезпечення якості освіти, відповідність матеріально-технічного забезпечення вимогам інклюзивності, а також цифрова доступність освітнього середовища. У статті підкреслено доцільність впровадження міжнародного стандарту ISO 21001:2018, що сприятиме подальшому

зміцненню корпоративної культури і забезпеченню прозорості, довіри та відкритого діалогу в академічній спільноті.

Перспективні напрями подальших досліджень вбачаємо у розробленні моделі формування корпоративної культури керівника ЗВО з урахуванням особливостей дистанційного та змішаного форматів навчання, вивчення впливу корпоративної культури на академічну доброчесність та інтеграцію освітнього середовища, а також визначення ролі керівника як лідера змін у побудові стратегії інноваційного розвитку закладу вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Корпоративна культура керівника ЗВО в умовах дистанційного навчання. Всеосвіта. URL: https://vseosvita.ua/c/news/post/32117 (дата звернення: 28.11.2025).
2. Програма курсу. E-learning. Верховна Рада України. URL: https://e-learning.rada.gov.ua/storage/117/Програма-курсу.pdf (дата звернення: 29.11.2025).
3. Сікорська Л. В. Формування корпоративної культури. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13–15 березня 2019 р. Вінниця: ВНТУ, 2019. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення: 10.11.2025).
4. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273 (дата звернення: 01.11.2025).
5. Корпоративна культура в компанії під час війни: не на часі чи актуально як ніколи? AIN.UA. 23.12.2022. URL: https://ain.ua/2022/12/23/korporatyvna-kultura-v-kompaniyi-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/ (дата звернення: 20.11.2025).
6. Яценко О., Шкарупета С. Формування корпоративної культури в умовах дистанційної роботи. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f9911d0c-1aa5-440d-aef2-ea53fe9e89f6/content (дата звернення: 29.11.2025).
7. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://protocol.ua/ua/pro_vishchu_osvitu_stattya_49/ (дата звернення: 30.11.2025).
8. Порядок акредитації освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Наказ МОН України від 15.07.2024 № 1013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text (дата звернення: 30.11.2025).
9. Акредитаційні справи. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: https://public.naqa.gov.ua (дата звернення: 29.11.2025).
10. Заєць О. М. Система управління якістю в освітніх організаціях: впровадження стандарту ISO 21001:2018. Science and Innovation. 2023. № 5. С. 5–20. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/1_Zaiets_526_2023_5-20.pdf (дата звернення: 29.11.2025).
11. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-п#Text (дата звернення: 10.11.2025).
12. Як адаптувати сайт для людей з порушенням зору. CityHost.ua. URL: https://cityhost.ua/uk/blog/kak-adaptirovat-sayt-dlya-lyudey-s-narusheniyami-zreniya.html (дата звернення: 30.11.2025).

13. Проскуріна М.О. Організаційно-економічний механізм культурної індустрії України: монографія. Київ: «Національна академія управління», 2018. 222 с. URL: https://nam.kyiv.ua/files/publications/kniga-ostan.pdf (дата звернення: 01.12.2025).