

Тетяна В. Герасименко¹, Наталя В. Руденко², Людмила О. Ярош-Дмитренко³
**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ:
ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ**

У статті досліджено чинники формування та розвитку організаційної культури державних установ України в умовах інституційних змін, воєнних викликів, цифрової трансформації та європейської інтеграції. Метою дослідження є уточнення змісту організаційної культури державної установи, систематизація чинників її формування та обґрунтування напрямів розвитку як управлінського ресурсу. Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний, порівняльний і нормативно-правовий підходи, понятійно-категоріальний аналіз, класифікація та концептуальний синтез. Уточнено співвідношення понять «організаційна культура» і «корпоративна культура»: щодо державних установ базовим запропоновано вважати ширше поняття організаційної культури, тоді як корпоративну культуру розглядати як її цілеспрямовано сформовану складову. Розмежовано поняття «державна установа» та «бюджетна установа» з урахуванням норм чинного законодавства. На основі трирівневої моделі Е. Шейна систематизовано рівні, елементи та форми вияву організаційної культури державної установи. Визначено ключові чинники її формування: нормативно-правову регламентованість, стиль керівництва, внутрішні комунікації, місію та цінності, систему мотивації, соціально-психологічний клімат, професійні субкультури, участь профспілок і цифрові комунікації. Обґрунтовано, що критичною проблемою є розрив між проголошеними та фактично реалізованими цінностями, який послаблює довіру, залученість і сервісну орієнтацію. Запропоновано авторську концептуальну модель, що поєднує зовнішні інституційні й внутрішні управлінські чинники з організаційною культурою, поведінкою персоналу, організаційною спроможністю та результативністю державної установи, а також передбачає зворотний зв'язок для коригування управлінських практик. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання керівниками та кадровими підрозділами для розвитку ціннісного лідерства, горизонтальних комунікацій, етичних стандартів, нематеріальної мотивації та правил цифрової взаємодії.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, державна установа, публічне управління, лідерство, мотивація персоналу, цифрові комунікації, організаційна спроможність.

Табл. 1. Рис. 1. Літ. 22.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-673-681

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2987-3138>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0939-8206>

³ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9113-7923>

Tetiana Herasymenko, Natalia Rudenko, Liudmyla Yarosh-Dmytrenko
**ORGANIZATIONAL CULTURE OF STATE INSTITUTIONS:
FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT**

The article examines the factors shaping and developing organizational culture in Ukrainian state institutions under institutional change, wartime challenges, digital transformation, and European integration. The study aims to clarify the content of organizational culture in a state insti-

¹ State Scientific and Research Institute of Laboratory Diagnostics and Veterinary and Sanitary Expertise. Ukraine.

² Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ukraine.

³ Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ukraine.

tution, systematize the factors influencing its formation, and substantiate development directions for using culture as a managerial resource. The methodological framework combines systemic, structural-functional, comparative, and legal approaches with conceptual analysis, classification, and conceptual synthesis. The relationship between “organizational culture” and “corporate culture” is clarified: for state institutions, organizational culture is proposed as the broader basic concept, while corporate culture is treated as its deliberately shaped component. The concepts of a “state institution” and a “budgetary institution” are distinguished with due regard to current Ukrainian legislation. Based on E. Schein’s three-level model, the levels, elements, and forms of organizational-culture manifestation in a state institution are systematized. The key determinants include regulatory constraints, leadership style, internal communication, mission and values, motivation, socio-psychological climate, professional subcultures, trade-union participation, and digital communication. The study argues that a critical problem is the gap between declared and actually implemented values, which can weaken trust, employee engagement, and service orientation. An original conceptual model is proposed that links external institutional and internal managerial factors with organizational culture, employee behaviour, organizational capacity, and institutional performance, while incorporating feedback for adjusting managerial practices. The practical value of the results lies in their applicability by managers and HR units when developing values-based leadership, horizontal communication, ethical standards, non-financial motivation, and rules for digital interaction.

Keywords: *organizational culture, corporate culture, state institution, public administration, leadership, personnel motivation, digital communication, organizational capacity.*

Peer-reviewed, approved and placed: 16.07.2026

Постановка проблеми та її зв’язок з важливими науковими та практичними завданнями. Розвиток публічного управління в Україні відбувається в умовах воєнних ризиків, інституційних реформ, цифровізації та європейської інтеграції. За таких умов результативність державних установ залежить не лише від повноважень, структури й ресурсів, а й від спільних цінностей, неформальних правил взаємодії, моделей поведінки, рівня довіри та способів комунікації, тобто від організаційної культури.

У державному секторі організаційна культура має підтримувати публічну місію, доброчесність, підзвітність і сервісну орієнтацію. Проблемаю є її стихійність і декларативність: місія, цінності та стандарти поведінки можуть бути зафіксовані у внутрішніх документах, але не інтегровані в управлінські рішення, кадрові практики, мотивацію та комунікації. Розрив між проголошеними принципами і фактичною поведінкою послаблює довіру, залученість персоналу та репутацію установи. Тому організаційну культуру доцільно розглядати як управлінський ресурс, що впливає на організаційну спроможність і якість публічних послуг.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичну основу дослідження організаційної культури формує трирівнева модель Е. Шейна, що охоплює артефакти, проголошені цінності та базові припущення [1]. К. Камерон і Р. Куїнн у моделі конкуруючих цінностей виокремлюють кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури; для державних установ особливо значущим є баланс між регламентованістю і здатністю до співпраці та адаптації [2]. Дослідження публічного сектору підтверджують роль довіри до керівництва, відкритості та участі працівників у формуванні результативної організаційної поведінки [3; 4].

У вітчизняному науковому дискурсі теоретико-методологічні засади організаційної культури публічного управління розкрито С. О. Гайдученко [5]; розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції досліджено Л. В. Прудіус [6], а її трансформацію в державному управлінні – Н. Щербак [7]. С. В. Зубко та В. Я. Карковська аналізують значення організаційної культури в секторі державного управління [8], О. І. Сердюк, І. В. Олексій та А. С. Корнійчук – її базові елементи в управлінні персоналом центральних органів виконавчої влади [9]. Водночас праць, присвячених саме державним установам як окремому типу організацій, значно менше. Ця прогалина зумовлює потребу у систематизації специфічних чинників їхньої організаційної культури та взаємозв'язків між культурою, поведінкою персоналу і результативністю.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Метою статті є уточнення змісту організаційної культури державної установи, систематизація чинників її формування та обґрунтування напрямів розвитку як управлінського ресурсу.

Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний, порівняльний і нормативно-правовий підходи; застосовано понятійно-категоріальний аналіз, класифікацію, концептуальний синтез і метод концептуального моделювання.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура» часто використовують як близькі за змістом, однак для державних установ доцільно розмежовувати їх. Організаційна культура є ширшим поняттям і охоплює фактично сформовані цінності, норми, символи, практики та базові уявлення членів організації. Корпоративну культуру доцільно трактувати як її цілеспрямовано сформовану складову, що підтримується керівництвом через задекларовані цінності, кадрові практики, комунікації та етичні стандарти.

Необхідним є також розмежування понять «державна установа» і «бюджетна установа». Відповідно до Бюджетного кодексу України бюджетними є органи державної влади, органи місцевого самоврядування та створені ними організації, що повністю утримуються за рахунок відповідного бюджету; такі установи є неприбутковими [11]. У 2025 р. законодавство щодо організаційно-правових форм юридичних осіб було суттєво оновлено, що потребує обережного використання усталених господарсько-правових конструкцій [12]. Відповідно до ст. 81 Цивільного кодексу України юридична особа публічного права створюється розпорядчим актом уповноваженого суб'єкта публічної влади [13]. При цьому робота у державній установі сама по собі не надає працівникові статусу державного службовця: такий статус пов'язаний із зайняттям посади державної служби у державному органі [14]. Органи державної влади, на відміну від державних установ, реалізують владні повноваження і діють у межах принципу, закріпленого ст. 19 Конституції України [10].

Суб'єктами формування організаційної культури державної установи є держава та засновник, керівник, кадрові підрозділи, керівники структурних одиниць, неформальні лідери й працівники. Об'єктами впливу виступають соціально-психологічний клімат, поведінкові норми, процедури, розподіл

відповідальності, комунікаційні канали та ставлення до отримувачів послуг. Спираючись на модель Е. Шейна та враховуючи особливості публічного управління [1; 5; 15], систематизуємо рівні й форми вияву культури державної установи (табл. 1).

Таблиця 1. Рівні, елементи та форми вияву організаційної культури державної установи, систематизовано авторами на основі [1; 5; 15]

Рівень організаційної культури	Зміст і ключові елементи для державної установи	Форми вияву та спостережувані ознаки
Артефакти – видимий рівень	просторове середовище, символіка, мова, документи, комунікаційні практики, поведінкові моделі	безпосередньо спостерігаються через організацію робочого простору, стиль комунікації, поведінку, офіційні документи, цифрові канали
Проголошені переконання та цінності – декларований рівень	місія, цілі, принципи, етичні норми, уявлення про належну поведінку	виявляються у внутрішніх нормативних документах, управлінських рішеннях, кадрових практиках, комунікації керівництва та поведінкових стандартах
Базові припущення – глибинний рівень	усталені уявлення про владу, відповідальність, взаємодію, довіру, ставлення до змін	опосередковано виявляються у стійких моделях поведінки, неформальних правилах, реакціях на конфлікти та зміни, характері взаємодії між керівниками і працівниками

Для більш глибокого розуміння особливостей організаційної культури державних установ розглянемо ряд факторів, які впливають на її формування. Деякі з них сприяють зміцненню організаційної культури, інші – блокують її розвиток.

Нормативно-правова регламентованість. Державні установи функціонують у межах бюджетного, трудового, антикорупційного та галузевого регулювання, що робить ієрархічну складову культури функціонально необхідною. Водночас надмірне домінування контролю і процедур може обмежувати ініціативність та адаптивність. Тому ієрархічні елементи доцільно доповнювати командною взаємодією, навчанням і орієнтацією на результат [2].

Стиль керівництва, комунікація та умови праці. Керівник задає практичний зміст організаційних цінностей через особистий приклад, делегування, реакцію на помилки, справедливість рішень і якість зворотного зв'язку. Довіра та можливість працівників висловлювати професійну позицію пов'язані з кращою організаційною взаємодією [3; 4]. Доцільним є поєднання вертикальних каналів з горизонтальними робочими групами, регулярним зворотним зв'язком і цифровими інструментами координації. Автоматизація рутинних процесів, сучасне програмне забезпечення і можливість дистанційної роботи в умовах безпекових загроз також впливають на сприйняття справедливості та поваги до працівника.

Місія, цінності та етична інфраструктура. Місія і стандарти поведінки мають бути не лише задекларовані, а інтегровані у кадрові рішення, адаптацію працівників і взаємодію з громадянами. Для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування діють Загальні правила етичної поведінки [16]. Для закладів освіти та наукових установ законодавство передбачає внутрішню систему забезпечення академічної доброчесності [17]. Антикорупційні програми є обов'язковими не для всіх бюджетних установ, а для визначених законом категорій юридичних осіб [18]. Типова антикорупційна програма НАЗК містить окремі норми професійної етики [19]. Це підтверджує взаємозв'язок етичних стандартів, доброчесності та організаційної культури.

Мотивація та організаційне навчання. Нормативна регламентація оплати праці й бюджетні обмеження звужують можливості гнучкого матеріального стимулювання, тому особливого значення набувають нематеріальні стимули: професійне визнання, справедливий розподіл навантаження, наставництво, навчання, участь у проєктах і можливість професійного розвитку. Матеріальна мотивація залишається важливою, однак стійка культура орієнтації на результат потребує поєднання фінансових і нефінансових інструментів.

Соціально-психологічний клімат і субкультури. Взаємоповага, довіра, недискримінація, конструктивне вирішення конфліктів і психологічна безпека підтримують зрілу організаційну культуру. У великих установах можуть формуватися професійні та структурні субкультури з власними нормами й моделями взаємодії. Дж. Мартін, Дж. Ван Маанен і С. Барлі показують, що такі субкультури можуть підтримувати домінуючі цінності, співіснувати з ними або вступати з ними у суперечність [20; 21]. Завдання керівництва полягає не в усуненні відмінностей, а у формуванні спільного ціннісного ядра.

Роль профспілкових організацій. Профспілки можуть підтримувати культуру соціального партнерства через представництво інтересів працівників, участь у колективних переговорах і контроль за дотриманням трудових прав. Відповідні повноваження визначені Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [22]. Водночас профспілка не замінює управлінську відповідальність керівництва за формування організаційної культури.

Цифрові комунікації як інструмент підтримки та репрезентації організаційної культури. Офіційні вебсайти, соціальні мережі, електронна пошта, внутрішні платформи та робочі чати формують інформаційно-комунікаційний простір установи. Внутрішні цифрові канали підтримують координацію, горизонтальну взаємодію та поширення спільних норм, а зовнішні – інформаційну відкритість і репутаційну репрезентацію культури [15]. Публікація інформації про команду, професійний розвиток, внутрішні практики та результати діяльності створює середовище, на основі якого громадяни й потенційні працівники оцінюють професійність і ціннісні орієнтири установи. Водночас позитивний ефект можливий лише за відповідності між цифровою репрезентацією та реальною управлінською практикою, інакше виникають репутаційні ризики. Цифровізація також

потребує чітких правил щодо службової інформації, професійної поведінки, меж робочого часу та кібербезпеки.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу сформувати концептуальну модель формування та впливу організаційної культури державної установи (рис. 1). Вона систематизує зовнішні інституційні й внутрішні управлінські чинники та відображає логіку їх зв'язку з поведінкою персоналу, організаційною спроможністю і результативністю установи.

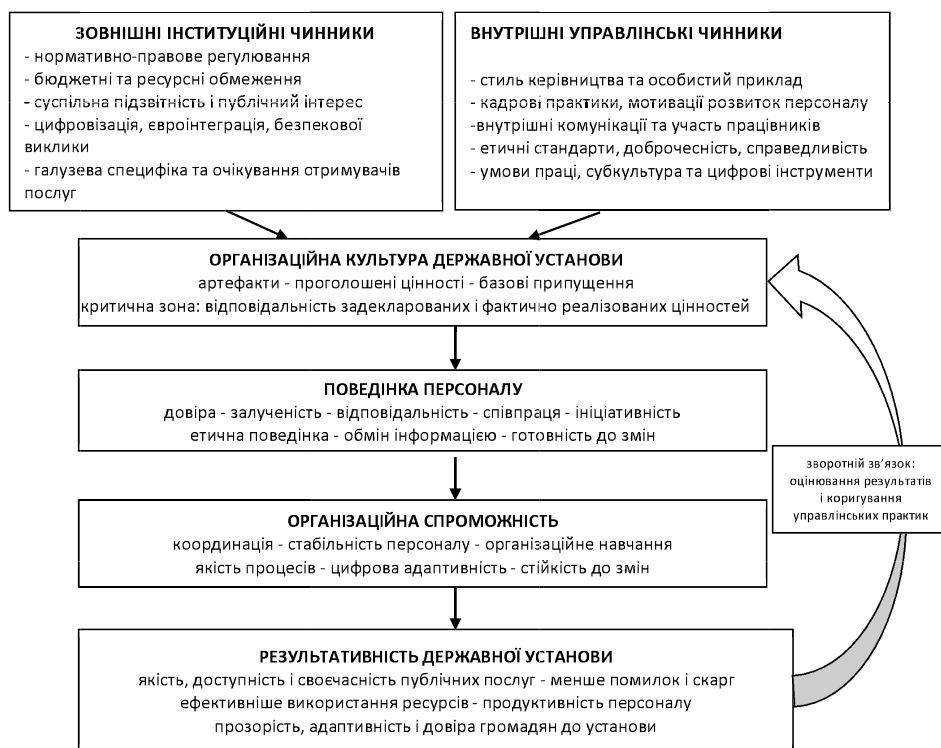


Рис. 1. Концептуальна модель формування та впливу організаційної культури державної установи, авторська розробка на основі узагальнення [1-9; 15; 20; 21]

Модель виходить із припущення, що зовнішні та внутрішні чинники впливають на рівні організаційної культури, які проявляються у поведінці персоналу та через неї можуть позначатися на організаційній спроможності й результативності. Зворотний зв'язок передбачає оцінювання результатів і коригування управлінських практик. Зв'язки мають концептуальний характер і потребують подальшої емпіричної перевірки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що організаційна культура є невід'ємною характеристикою державної установи незалежно від ступеня її формалізації. За відсутності

цілеспрямованого управління вона формується стихійно; системний підхід дає змогу узгодити поведінку персоналу з місією, стратегічними цілями та суспільним призначенням установи. Обґрунтовано доцільність використання щодо державних установ поняття «організаційна культура» як ширшого, а корпоративної культури – як її цілеспрямовано сформованої складової.

Встановлено, що формування організаційної культури визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників: нормативною регламентованістю, стилем керівництва, внутрішніми комунікаціями, місією і цінностями, мотивацією, соціально-психологічним кліматом, субкультурами, участю профспілок та цифровізацією. Ключовою проблемою є розрив між проголошеними і фактично реалізованими цінностями. Тому етичні принципи та стандарти поведінки мають бути інтегровані у кадрові рішення, мотивацію, оцінювання результатів, внутрішні комунікації та взаємодію з отримувачами послуг.

Запропонована концептуальна модель дає змогу розглядати організаційну культуру як стратегічний управлінський ресурс, пов'язаний із поведінкою персоналу, організаційною спроможністю та результативністю державної установи. В умовах воєнного стану, цифрової трансформації та європейської інтеграції її розвиток має ґрунтуватися на законності, доброчесності, прозорості, професіоналізмі, недискримінації, довірі та орієнтації на суспільні потреби.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої концептуальної моделі, оцінювання рівня організаційної культури в різних типах державних установ України та визначення взаємозв'язку між стилем керівництва, організаційним кліматом, залученістю персоналу й якістю публічних послуг. Окремим напрямом має стати розроблення та апробація методичного інструментарію діагностики організаційної культури з урахуванням цифрової трансформації, кризової стійкості та європейської інтеграції.

1. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 416 p.

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. 288 p.

3. Bentzen T. Ш. The tripod of trust: a multilevel approach to trust-based leadership in public organizations. *Public Management Review*. 2023. Vol. 25, No. 12. P. 2255–2277. DOI: 10.1080/14719037.2022.2132279.

4. Iddrisu I. Unlocking public sector potential: the interplay of leadership traits, trust, and employee voice. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, No. 1. Article 2526145. DOI: 10.1080/23311975.2025.2526145.

5. Гайдученко С. О. *Організаційна культура у контексті публічного управління* : монографія. Харків : Друкарня МАДРИД, 2016. 343 с.

6. Прудіус Л. В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 1(57). С. 120–125.

7. Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26789/shcherbak.pdf>

8. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 113–119. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-3-113-119.

9. Сердюк О. І., Олексій І. В., Корнійчук А. С. Декларування базових елементів організаційної культури в управлінні персоналом центральних органів виконавчої влади України. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2024. № 2. С. 55–61. DOI: 10.32782/pdau.pma.2024.2.6.
10. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
11. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
12. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
13. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
14. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
15. Пизюк Д. Методи та інструменти оцінювання організаційної культури в органах публічної влади в умовах цифровізації. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 2. С. 105–115. DOI: 10.54891/2786-6998-2024-2-15.
16. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
17. Про академічну доброчесність : Закон України від 18.12.2025 № 4742-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text>
18. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
19. Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.12.2021 № 794/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>
20. Martin J. Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York : Oxford University Press, 1992. 228 p. DOI: 10.1093/oso/9780195071634.001.0001.
21. Van Maanen J., Barley S. R. Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. Research in Organizational Behavior. 1984. Vol. 6. P. 287–365.
22. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
1. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
2. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Bentzen, T. III. (2023). The tripod of trust: a multilevel approach to trust-based leadership in public organizations. *Public Management Review*, 25(12), 2255–2277. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2132279>
4. Iddrisu, I. (2025). Unlocking public sector potential: the interplay of leadership traits, trust, and employee voice. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2526145. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2526145>
5. Haiduchenko, S. O. (2016). Orhanizatsiina kultura u konteksti publichnogo upravlinnia [Organizational culture in the context of public administration]. Kharkiv: Drukarnia MADRYD (in Ukrainian).
6. Prudyus, L. V. (2017). Rozvytok korporatyvnoi kultury derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh yevropeiskoi intehtratsii Ukrainy [Development of the corporate culture of civil servants in the context of Ukraine's European integration]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 1(57), 120–125 (in Ukrainian).
7. Shcherbak, N. (2014). Suchasni tendentsii ta vykyky shchodo formuvannia korporatyvnoi kultury v umovakh reformuvannia derzhavnoho upravlinnia [Current trends and challenges in forming corporate culture under public administration reform]. *Demokratychne vriaduvannia*, 13. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26789/shcherbak.pdf> (in Ukrainian).

8. Zubko, S. V., & Karkovska, V. Ya. (2022). Orhanizatsiina kultura ta yii vazhlyvist v sektori derzhavnoho upravlinnia [Organizational culture and its importance in the public administration sector]. *Biznes Inform*, 3, 113–119. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-113-119> (in Ukrainian).
9. Serdiuk, O. I., Oleksii, I. V., & Korniiichuk, A. S. (2024). Deklaruvannia bazovykh elementiv orhanizatsiinoi kultury v upravlinni personalom tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy [Declaration of basic elements of organizational culture in HR management of central executive authorities of Ukraine]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, 2, 55–61. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.6> (in Ukrainian).
10. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Law of Ukraine No. 254k/96-VR of 28 June 1996 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian).
11. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. Law of Ukraine No. 2456-VI of 8 July 2010 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (in Ukrainian).
12. Pro osoblyvosti rehuliuвання diialnosti yurydychnykh osib okremykh orhanizatsiino-pravovykh form u perekhidnyi period ta obiednan yurydychnykh osib [On the peculiarities of regulation of legal entities of certain organizational and legal forms during the transition period and associations of legal entities]. Law of Ukraine No. 4196-IX of 9 January 2025 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (in Ukrainian).
13. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine]. Law of Ukraine No. 435-IV of 16 January 2003 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (in Ukrainian).
14. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]. Law of Ukraine No. 889-VIII of 10 December 2015 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (in Ukrainian).
15. Pyziuk, D. (2024). Metody ta instrumenty otsiniuvannia orhanizatsiinoi kultury v orhanakh publichnoi vlady v umovakh tsyfrovizatsii [Methods and tools for assessing organizational culture in public authorities in the context of digitalization]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 2, 105–115. <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-15> (in Ukrainian).
16. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [On approval of the General Rules of Ethical Conduct for Civil Servants and Local Self-Government Officials]. Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service No. 158 of 5 August 2016 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (in Ukrainian).
17. Pro akademichnu dobrochesnist [On Academic Integrity]. Law of Ukraine No. 4742-IX of 18 December 2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text> (in Ukrainian).
18. Pro zapobihannia koruptsii [On Prevention of Corruption]. Law of Ukraine No. 1700-VII of 14 October 2014 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (in Ukrainian).
19. Pro zatverdzhennia Typovoi antykoruptsiinoi prohramy yurydychnoi osoby [On approval of the Model Anti-Corruption Programme of a Legal Entity]. Order of the National Agency on Corruption Prevention No. 794/21 of 10 December 2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text> (in Ukrainian).
20. Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>
21. Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287–365.
22. Pro profesiini spilky, yikh prava ta harantii diialnosti [On Trade Unions, Their Rights and Guarantees of Activity]. Law of Ukraine No. 1045-XIV of 15 September 1999 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (in Ukrainian).