



The Use of Modern Practices for the Formation of Organizational Culture as a Way of Managing Organizational Development

UDC 351.77:005.96

DOI: <https://doi.org/10.15421/152549>**Kravtsova Tetiana**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-5138-3799>, Kravtsova.T.V@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)***Abstract.**

The article substantiates that organizational culture is not only a "background" of management processes, but a manageable resource of organizational development, which can act as a mechanism for coordinating goals, behavioral standards and the organization's ability to change.

The purpose of the article is to determine which modern practices of organizational culture formation are the most effective for managing organizational development, and to offer an analytical framework for their assessment in the cycle of organizational development.

On the basis of a scientific and analytical review of approaches to culture (value-normative, institutional, behavioral) and the evidence base from empirical research, aspects of assessing the formation of culture integrated into the cycle of organizational development have been identified: diagnostics of the cultural profile and "gaps" between the current and desired state; design of cultural interventions through the HRM system, leadership practices, communications and team environment; support for change through psychological safety, willingness to change, and accountability mechanisms; evaluation of results (behavioral indicators, efficiency, innovation, ability to adapt). It is shown that the highest managerial return is provided by practices that turn culture into a "strong signal" for employees (coherence, consistency, consensus), as well as those that increase the organization's readiness for change at the level of collective expectations and joint capacity.

It is concluded that the greatest effectiveness is provided by those practices of culture formation that are integrated into the main management processes: personnel selection and development, performance evaluation, communications, leadership and a reward system. It is the coherence of these elements that forms a "strong culture" capable of supporting strategic transformations.

Keywords: organizational culture, organizational development, change management, HRM system, leadership, psychological safety, readiness for change, culture diagnostics, innovation

Використання сучасних практик формування організаційної культури як шлях управління організаційним розвитком

Кравцова Тетяна*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)***Анотація.**

У статті обґрунтовано, що організаційна культура є не лише «фоном» управлінських процесів, а керованим ресурсом організаційного розвитку, який може виступати механізмом узгодження цілей, поведінкових стандартів і здатності організації до змін.

Мета статті – визначити, які сучасні практики формування організаційної культури є найбільш результативними для управління організаційним розвитком, і запропонувати аналітичну рамку їх оцінювання в циклі організаційного розвитку.

На основі науково-аналітичного огляду підходів до культури (ціннісно-нормативний, інституційний, поведінковий) і доказової бази з емпіричних досліджень визначено аспекти оцінки формування культури, інтегровану в цикл організаційного розвитку: діагностика культурного профілю та «розривів» між поточним і бажаним станом; дизайн культурних інтервенцій через HRM-систему, лідерські практики, комунікації та командне середовище; підтримка змін через психологічну безпеку, готовність до змін і механізми підзвітності; оцінювання результатів (поведінкові індикатори, ефективність, інноваційність, здатність до адаптації). Показано, що найвищу управлінську віддачу забезпечують практики, які перетворюють культуру на «сильний сигнал» для працівників (узгодженість, послідовність, консенсус), а також ті, що підвищують готовність організації до змін на рівні колективних очікувань і спільної спроможності.

Робиться висновок, що найбільшу результативність забезпечують ті практики формування культури, які інтегровані в основні управлінські процеси: відбір і розвиток персоналу, оцінювання діяльності, комунікації, лідерство та систему винагород. Саме узгодженість цих елементів формує «сильну культуру», здатну підтримувати стратегічні трансформації.

Ключові слова: організаційна культура, організаційний розвиток, управління змінами, HRM-система, лідерство, психологічна безпека, готовність до змін, діагностика культури, інноваційність



Вступ.

В умовах турбулентності, цифровізації та кадрових трансформацій дедалі більше організацій стикаються з обмеженнями традиційних інструментів організаційного розвитку (далі – ОР): регламентів, структурних реформ, КРІ та процедурного контролю. Досвід показує, що без змін у поведінкових нормах, комунікаціях та «правилах гри» формальні перетворення дають короткостроковий ефект або викликають прихований опір. Саме тому організаційна культура розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати стійкі конкурентні переваги за умови її цінності, рідкості та складності для копіювання (Vaneu, 1986).

У публічному управлінні ця проблематика має додаткові виміри: поєднання правової визначеності з потребою інновацій, етичні стандарти, підзвітність та сервісність, а також підвищена «вартість помилки». Тому сучасні практики формування організаційної культури мають розглядатися як інструмент управління ОР, що дозволяє керувати змінами не лише через структуру, а й через сенси, норми та соціально-психологічні механізми.

Мета статті – визначити, які сучасні практики формування організаційної культури є найбільш результативними для управління організаційним розвитком, і запропонувати аналітичну рамку їх інтеграції в цикл ОР.

Виходячи з мети дослідження уявляється необхідним: систематизувати наукові підходи до культури як управлінського феномена; обґрунтувати доказовий зв'язок культури з ефективністю, інноваційністю та змінами; окреслити індикатори оцінювання результативності культурних інтервенцій.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження організаційної культури в публічному управлінні дедалі частіше розглядають її не як «м'який» контекст діяльності установи, а як керований механізм організаційного розвитку, що впливає на спроможність організації до змін, інновацій, утримання персоналу, якість сервісу та результативність політик. У цьому підході культура постає як сукупність норм, цінностей і поведінкових патернів, які або підсилюють управлінські інтервенції (стратегічні реформи, оптимізацію процесів, цифровізацію), або блокують їх через інерцію та опір.

У зарубіжному дискурсі останніх років організаційна культура найчастіше аналізується через призму управління змінами (change man-

agement) у публічних організаціях. Емпіричні дані з публічного сектору демонструють, що культура та стиль лідерства мають статистично значущий прямий вплив на успішність змін; водночас лідерство виступає медіатором і «перекладачем» культурних норм у практики управління змінами (Abawari et al., 2024).

Важливим напрямом є також дослідження компетентностей змін. В цьому сенсі культура управління змінами розглядається як набір навичок (комунікація, формування бачення, управління процесом змін, соціально-інтерперсональні навички), що у різних країнах сприймаються по-різному, але в цілому визначають готовність організацій реалізовувати трансформації (Somerville et al., 2021).

Окремий пласт робіт пов'язує організаційну культуру з інноваційністю публічних організацій. Зокрема, для публічного сектору показано, що культура, стиль лідерства та організаційне навчання мають помітні ефекти на інноваційність і її наслідки для організаційної результативності (Maqdluyan & Setiawan, 2023). У суміжній логіці культура організаційного навчання та обміну знаннями розглядається як «м'яка інфраструктура», яка забезпечує сталі зміни в управлінських практиках та сприяє інноваційним результатам (Naqshbandi et al., 2023).

Ще один актуальний фокус – залученість персоналу (employee voice) та її зв'язок із довірою і культурою як проміжними механізмами підвищення результативності публічного сектору. Дослідження на вибірці працівників публічних організацій показує, що голос працівників опосередковано впливає на результативність через організаційну довіру та культуру, що є важливим для практик розвитку організаційної культури у державних інституціях (Iddrisu & Mohammed, 2024).

З аналізу зарубіжних джерел можна відзначити, що організаційна культура трактується як змінна, якою можна управляти через лідерство, комунікацію, практики навчання, механізми залучення персоналу та інституційні інструменти. У сукупності це формує траєкторію організаційного розвитку в публічному секторі.

У вітчизняній літературі культура частіше розглядається, як ресурс кадрової політики, інноваційної безпеки та розвитку системи публічного управління. Українські публікації останніх років поступово переходять від описового трактування організаційної/корпоративної культури до її прикладного



розуміння як інструменту модернізації публічного управління.

По-перше, досліджується вплив корпоративної культури в публічному управлінні на інноваційну безпеку держави, що підкреслює зв'язок культури із спроможністю органів влади підтримувати інновації та знижувати ризики дестабілізації під час реформ (Вербицька & Бабій, 2024).

В інших працях зосереджується увага на тому, що розвиток системи публічного управління потребує комунікаційної стратегії та комунікаційної культури як організаційної спроможності: культура комунікації виступає умовою керованості змін, узгодженості дій та сервісної орієнтації (Пасемко et al., 2024).

Також у вітчизняних дослідженнях, що стосуються кризового/воєнного контексту, підкреслюється потреба посилення управлінської ефективності, де організаційна культура (у т.ч. дисципліна виконання рішень, взаємодія, довіра) виступає «прихованим» фактором функціональної стійкості (Чечотка, 2022).

Деякі автори розглядають цифрову трансформацію публічного сектору як процес, що вимагає не лише технологічних рішень, а й організаційної перебудови – зокрема зміни управлінських практик та норм взаємодії, які й складають ядро організаційної культури (Антонова et al, 2023).

Нарешті, для розвитку організаційної культури в публічних інституціях важливим є кадровий вимір: зокрема акцент на організаційній лояльності та поведінкових детермінантах персоналу як складових культурного середовища установи (Єфіменко, 2024).

Наш погляд, український дискурс за останні роки в умовах військової агресії демонструє зміщення фокусу до практично орієнтованих тем: комунікаційна культура, інноваційна та інформаційна безпека, трансформація публічного сектору та кадрові механізми, однак потребує подальшої систематизації саме у логіці сучасних практик формування організаційної культури та керування ОР, що і задає дослідницьку нішу для поточної статті.

Результати дослідження.

Часто культура інтерпретується як система спільних припущень, норм і цінностей, які відтворюються через щоденні практики (Schein, 1996). Тут важливо підкреслити, що культура проявляється на різних рівнях – від артефактів і поведінкових патернів до глибинних уявлень, які найскладніше змінювати. Відповідно, управління культурою в межах ОР уявляється не

тільки як набір цінностей, а й як системна робота з практиками, що закріплюють нові правила взаємодії.

Емпіричні дослідження засвідчують, що організаційна культура пов'язана з результативністю діяльності організацій через певні «культурні риси». Так, модель Denison виокремлює місію, узгодженість, залученість та адаптивність як ключові характеристики культури, що сприяють підвищенню організаційної ефективності (Denison & Mishra, 1995). У межах Competing Values Framework (CVF) доведено, що різні типи організаційної культури формують відмінні «профілі ефективності», які по-різному впливають на показники діяльності організацій (Hartnell et al., 2011). На основі CVF було розроблено інструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), який дає змогу діагностувати домінуючий тип культури та оцінити розрив між поточним і бажаним культурним станом організації (Cameron & Quinn, 2011). Більш пізні мета-аналітичні дослідження підтверджують, що взаємозв'язок організаційної культури з результативністю є відносно стабільним, однак його сила та спрямованість залежать від елементів організаційної системи, контексту функціонування та специфічних показників ефективності, що використовуються для оцінювання (Hartnell et al., 2019).

Для управління ОР принциповим є те, що культура впливає на результат не сама по собі, а через те, як організація конструює узгоджені сигнали щодо очікуваної поведінки, винагород і стандартів. Це співзвучно теорії «сили HR-М-системи», де підкреслено роль чіткості, послідовності та консенсусу як умов формування спільного розуміння того, є правильним (Bowen & Ostroff, 2004).

Розглянемо як культура впливає на організаційну ефективність. В умовах цифрової трансформації суспільства, організаційна культура задає соціальний контроль і координацію без надмірної бюрократизації, знижуючи транзакційні витрати на погодження та контроль. Водночас культура може бути джерелом інерції, якщо домінують норми уникнення ризику, «формальної лояльності» або практики покарання за помилки. Тому управління ОР в процесі цифровізації потребує не лише декларування цінностей, а й зміни норм і стимулів.

Вимірювання культурних профілів і їх порівняння з бажаним станом підтримують практичну керованість культури. Підходи до



оцінювання person–organization fit показують, що культурна відповідність впливає на поведінку працівників та стабільність персоналу. Інструменти CVF/OCAI отримали емпіричне підтвердження валідності у дослідженнях (Heritage et al., 2014).

Окремий напрям аналізу пов'язує культуру з інноваційністю та продуктивністю. Зокрема, емпірична перевірка багаторівневої моделі культури показала, що культура підтримки інновацій корелює з результативністю організації (Hogan & Coote, 2014).

Звернемо увагу, що для ОР центральним є питання про те, яким чином культура впливає на прийняття змін і зменшення опору. Теорії готовності до змін розглядають її як спільний психологічний стан – поєднання «готовності робити» і «віри, що ми можемо» (Weiner, 2009). В той же час, практики створення готовності до змін (комунікація причин, підтримка, участь, формування очікувань) мають доведену роль у зменшенні спротиву (Armenakis et al., 1993). Сучасні емпіричні дослідження також вказують, що культура впливає на управління змінами й опосередковується стилями лідерства (Abawari, 2024).

Нижче проаналізуємо практики, які доцільно розглядати не як «HR-активності», а як інтервенції організаційного розвитку. Вони згруповані за логікою циклу: діагностика – дизайн – впровадження – закріплення та оцінювання.

Діагностика культури та визначення «культурного розриву» перед усім включають в себе культурний аудит (quant + qual), тобто опитування типу CVF/OCAI для профілю культури та фокус-групи/інтерв'ю для виявлення глибинних припущень. Валідність OCAI підтверджена емпірично, що дозволяє використовувати інструмент у прикладних діагностиках (Heritage et al., 2014).

Дизайн культурних інтервенцій через HR-M-систему підтримується тим, кого організація наймає, кого просуває, за що винагороджує і що толерує. Ефективність HRM-системи як механізм культурного сигналу для ОР може бути забезпечена такими факторами, як:

- distinctiveness (помітність сигналів: зрозумілі стандарти, чіткі приклади);
- consistency (послідовність між словами і практиками);
- consensus (узгодженість управлінської команди щодо очікуваної поведінки).

Саме ці метафактори визначають, чи стане культура «спільною реальністю», а не набором плакатів та гасел (Bowen & Ostroff, 2004).

Неодмінною складовою ОР є рекрутинг і відбір за культурною відповідністю та потенціалом розвитку. Практики оцінювання культурної відповідності пов'язані з більшою стійкістю персоналу й поведінковою узгодженістю (O'Reilly et al., 1991). Сучасний onboarding не інструктаж, а інституціоналізація норм: менторство, “shadowing”, розбір кейсів, пояснення меж автономії. Якщо ОР спрямований на інноваційність, у навчанні мають домінувати практики експериментування, ретроспектив і обміну знаннями, тобто саме те, що підживлює культуру, зорієнтовану на інновації (Hogan & Coote, 2014).

Слід відзначити, що у публічному секторі часто обмежені фінансові стимули, але потужним важелем є нефінансове визнання, прозорі критерії просування та “публічні історії успіху”, що задають норму. Емпірично високопродуктивні HR-практики корелюють із продуктивністю та фінансовими показниками через механізми управління поведінкою і залученістю (Huselid, 1995). Тож, для публічного управління логіка переноситься на показники якості сервісу, довіри, дотримання стандартів та стійкості команд.

Природним і важливим аспектом ОР є лідерські практики як «мультиплікатор» культури. Лідерство задає допустимі правила взаємодії: що є нормою, як трактуються помилки, як приймаються рішення. Дослідження показує, що культура впливає на управління змінами й може проявлятися через лідерські стилі як медіатор (Abawari, 2024). Тому практики розвитку лідерів у межах ОР включають в себе: управління смислами (пояснення “навіщо” зміни); рольове моделювання поведінок (walk the talk); управління конфліктами та психологічною безпекою; системну роботу з бар'єрами, які команда озвучує як «неможливо змінити».

ОР передбачає навчання, експерименти та чесний зворотний зв'язок. Без психологічної безпеки команди приховують проблеми, уникають відповідальності та не вчаться на помилках. Концепт психологічної безпеки як умови навчальної поведінки в командах має сильну емпіричну підтримку. Відзначають такі практики створення психологічної безпеки: регулярні ретроспективи без «пошуку винних»; заохочення повідомлень про ризики/помилки як джерело навчання; прозорі правила дискусій і прийняття рішень; “лідерські запрошення” до незгоди (structured dissent) (Edmondson, 1999).

Дослідники звертають увагу на те, що ОР часто “ламається” не на рівні плану, а на рівні

колективних інтерпретацій: працівники не розуміють, що змінюється і чому це важливо. Тому до сучасних практик належить управління готовністю до змін як системна функція, що, зокрема, означає: формування цінності змін для працівників; оцінку і підвищення віри в колективну спроможність; зняття бар'єрів ресурсами й навчанням. Таке розуміння узгоджується з теорією організаційної готовності до змін (Weiner, 2009).

Класичні інтервенції створення готовності до змін включають цілеспрямовані повідомлення, участь персоналу та роботу з очікуваннями (Armenakis et al., 1993). Велике значення мають інформування працівників щодо цілей та сутності змін. У сучасному управлінні це посилюється цифровими каналами (внутрішні платформи, короткі відео керівника, інтерактивні Q&A), але принцип залишається: комунікація має бути регулярною, двосторонньою і підтвердженою практиками.

Оцінювання результативності практик формування організаційної культури є необхідною умовою їх інтеграції в систему управління організаційним розвитком. За відсутності системи вимірювання культура ризикує залишатися декларативним елементом управління, що не має чітко визначеного впливу на результати діяльності організації.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що оцінювання культури має здійснюватися не як разова процедура, а як безперервний аналітичний процес, інтегрований у цикли стратегічного планування, управління персоналом і внутрішнього аудиту. Це дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між управлінськими інтервенціями та реальними змінами в поведінці працівників.

Оцінювання результативності культурних практик пропонують будувати на таких принципах:

- системність – поєднання кількісних і якісних методів аналізу;
- динамічність – регулярне повторення замірів для відстеження тенденцій;
- контекстуальність – урахування специфіки організації, галузі та регуляторного середовища;
- прозорість – доступність результатів оцінювання для персоналу;
- управлінська релевантність – орієнтація на показники, що мають практичне значення для прийняття рішень.

Застосування цих принципів дозволяє уникнути формалізації оцінювання та

перетворити його на інструмент організаційного навчання.

З огляду на багатовимірність організаційної культури застосовують багаторівневу модель індикаторів оцінювання.

На рівні культури вимірюються зміни в ціннісно-нормативних орієнтаціях персоналу. Основними індикаторами виступають: профіль організаційної культури (CVF/OCAI); ступінь узгодженості сприйняття між підрозділами; індекси залученості та організаційної ідентифікації; показники довіри до керівництва. Позитивна динаміка цих індикаторів свідчить про поступове закріплення нових норм і стандартів поведінки (Hartnell et al., 2019).

Поведінковий рівень дозволяє оцінити, наскільки задекларовані цінності трансформуються в реальні практики. До його показників відносяться: інтенсивність міжфункціональної взаємодії; частота ініціатив щодо покращення процесів; якість і регулярність зворотного зв'язку; готовність повідомляти про помилки та ризики; участь у навчальних і проектних заходах (Гончарук & Пирогова, 2020).

Зазначимо, що на наш погляд, для публічного управління важливими є також показники дотримання етичних стандартів і процедур прозорості.

На рівні результативності організаційного розвитку оцінюється вплив культури на досягнення стратегічних цілей. В цьому плані основними показниками є: якість і доступність адміністративних послуг; стабільність і швидкість управлінських процесів; рівень громадської довіри; кількість і результативність інноваційних ініціатив; ефективність міжвідомчої координації.

Саме на цьому рівні формується емпіричне підтвердження управлінської цінності культурних інтервенцій (Гончарук & Прудіус, 2022).

Здатність до змін характеризує потенціал організації до подальшого розвитку. До таких показників можна віднести стабільність реалізації реформ, рівень опору трансформаціям, швидкість адаптації до зовнішніх вимог. Регулярне оцінювання цього рівня дозволяє прогнозувати успішність майбутніх перетворень.

Важливою умовою ефективності оцінювання є його включення в систему управлінських рішень та інституційне використання його результатів. Такі результати аналізу мають використовуватися щонайменше для коригування програм розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації, оптимізації



управлінських процедур, розвитку лідерських компетентностей, планування наступних етапів ОР. В умовах війни і післявоєнний період оцінювання культури ОР має перетворитись з контрольної функції на механізм стратегічного управління розвитком (Багрим, 2024).

Висновки.

Проведений аналіз дозволяє зробити низку узагальнених висновків щодо ролі сучасних практик формування організаційної культури в управлінні ОР.

По-перше, організаційна культура виступає не лише фоновим елементом діяльності організації, а інтегральним управлінським ресурсом, що визначає якість координації, рівень відповідальності та здатність до інституційних змін. Її вплив реалізується через систему норм, очікувань і соціального контролю, які формують поведінкові стратегії персоналу.

По-друге, найбільшу результативність забезпечують ті практики формування культури, які інтегровані в основні управлінські процеси: відбір і розвиток персоналу, оцінювання діяльності, комунікації, лідерство та систему винагород. Саме узгодженість цих елементів формує «сильну культуру», здатну підтримувати стратегічні трансформації.

По-третє, емпіричні та теоретичні джерела свідчать, що психологічна безпека, організаційне навчання та готовність до змін є ключовими

медіаторами впливу культури на розвиток. Без формування безпечного середовища та довіри культурні програми ризикують перетворитися на формальні заходи без практичного ефекту.

По-четверте, у сфері публічного управління культурні інтервенції мають подвійний ефект: вони сприяють підвищенню внутрішньої ефективності організації та водночас формують довіру громадян до державних інституцій. Культура «сервісності», прозорості та відповідальності стає передумовою легітимності управлінських рішень.

Разом із тим результати дослідження вказують на низку перспективних напрямів подальших наукових розвідок: емпіричне вивчення взаємозв'язку між типами культури та результативністю публічних послуг у різних інституційних контекстах; аналіз ролі цифрових платформ у формуванні організаційної культури; дослідження культурних чинників міжвідомчої взаємодії; вивчення впливу кризових ситуацій (особливо пов'язаних з військовим станом) на трансформацію управлінських норм; розроблення інструментів адаптивного управління культурою в умовах невизначеності.

Реалізація зазначених напрямів дозволить поглибити наукове розуміння механізмів управління ОР та підвищити практичну ефективність реформ у публічному секторі.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Антонова, О., Сergygin, S., Litvinov, O., & Krivenkova, P. (2023). Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 91-101. <https://doi.org/10.15421/152340>
- Багрим, О. (2024). Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(4), 52-58. <https://doi.org/10.15421/152448>
- Вербіцька, Г. Л., & Бабій, В. В. (2024). Вплив корпоративної культури публічного управління на інноваційну безпеку держави. *Наукові перспективи*, 2(44), 158-171. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-158-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-158-171)
- Гончарук, Н., & Пирогова, Ю. (2020). Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 37-48. <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Гончарук, Н., & Прудіус, О. (2022). Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*, 10(5), 16-24. <https://doi.org/10.15421/152231>
- Єфіменко, А. (2024). Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*, 12(2), 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428>
- Пасемко, Г. П., Таран, О. М., & Гуторова, О. О. (2024). Розвиток системи публічного управління: комунікаційна стратегія та комунікаційна культура. *Публічне адміністрування та національна безпека*, (6), 109-119. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9972>
- Чечотка, В. Д. (2022). Чинники розвитку системи публічного управління в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, (29), 45-48. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
- Abawari, A. M. (2024). The effects of organizational culture on change management: The mediating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: The mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2375623. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>



- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. https://new.zodml.org/sites/default/files/2023-07/epdf.pub_diagnosing-and-changing-organizational-culture-bas.pdf
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999> (journals.sagepub.com)
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture’s association with elements of an organization’s system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLOS ONE*, 9(3), e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssa.2024.101096>
- Maqdiyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100042. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Naqshbandi, M. M., Meeran, S., & Wilkinson, A. (2023). On the soft side of open innovation: The role of human resource practices, organizational learning culture and knowledge sharing. *R&D Management*, 53(2), 279–297. <https://doi.org/10.1111/radm.12566>
- O’Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Somerville, K., Cinite, I., & Largacha-Martínez, C. (2021). Organizational change skills: An empirical cross-national study. *Open Journal of Business and Management*, 9, 894–911. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92048>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

REFERENCES

- Abawari, A. M. (2024). The effects of organizational culture on change management: The mediating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: The mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2375623. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Antonova, O., Seryogin, S., Litvinov, O., & Kryvenkova, R. (2023). Digital Transformation of the Public Sector in Ensuring Regional Partnership. *Public Administration Aspects*, 11(3), 91–101. <https://doi.org/10.15421/152340>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bahrim, O. (2024). Specifics of the Development of Social and Emotional Intelligence of Public Servants during the War and Post-war Period in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 12(4), 52–58. <https://doi.org/10.15421/152448>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. https://new.zodml.org/sites/default/files/2023-07/epdf.pub_diagnosing-and-changing-organizational-culture-bas.pdf
- Chechotka, V. D. (2022). Factors of development of the public administration system in Ukraine. *Public Administration and Administration in Ukraine*, (29), 45–48. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999> (journals.sagepub.com)
- Efimenko, A. (2024). General Characteristics of Staff Loyalty and the Problem of Its Objectivity. *Public Administration Aspects*, 12(2), 85–91. <https://doi.org/10.15421/152428>



- Goncharuk, N., & Prudyus, O. (2022). Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization. *Public Administration Aspects*, 10(5), 16-24. <https://doi.org/10.15421/152231>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLOS ONE*, 9(3), e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Honcharuk, N., & Pyrohova, Y. (2020). Priority directions of human resources management improving in the field of public service of Ukraine. *Public Administration Aspects*, 8(6), 37-48. <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssho.2024.101096>
- Maqdlıyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100042. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Naqshbandi, M. M., Meeran, S., & Wilkinson, A. (2023). On the soft side of open innovation: The role of human resource practices, organizational learning culture and knowledge sharing. *R&D Management*, 53(2), 279–297. <https://doi.org/10.1111/radm.12566>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Pasemko, G. P., Taran, O. M., & Gutorova, O. O. (2024). Development of the Public Administration System: Communication Strategy and Communication Culture. *Public Administration and National Security*, (6), 109–119. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9972>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Somerville, K., Cinite, I., & Largacha-Martinez, C. (2021). Organizational change skills: An empirical cross-national study. *Open Journal of Business and Management*, 9, 894–911. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92048>
- Verbytska, G. L., & Babiy, V. V. (2024). The Impact of the Corporate Culture of Public Administration on the Innovative Security of the State. *Scientific Perspectives*, 2(44), 158–171. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-158-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-158-171)
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Yefimenko, A. (2024). General characteristics of staff loyalty and the problem of its objectivity. *Aspects of Public Administration*, 12(2), 85–91. <https://doi.org/10.15421/152428>