



УДК 351:364:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-4-3>**Захарін Артур Анатолійович**

здобувач третього рівня освіти (PhD)

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

кафедра публічного управління та менеджменту організацій

Національного університету «Чернігівська політехніка»

ORCID: 0009-0006-8778-8997

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ

У статті розглядається організаційна культура органів публічного управління як чинник ефективності механізмів соціального захисту ветеранів. Здійснено аналіз наукових праць учених з проблеми дослідження з метою аналізу змістового наповнення поняття «організаційна культура в публічному управлінні» та визначення впливу організаційної культури на ефективність впровадження механізмів соціального захисту ветеранів органами публічного управління.

Мета дослідження полягає в аналізі ролі організаційної культури в органах публічного управління як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів. Основними завданнями визначено такі: здійснити аналіз змістового наповнення поняття «організаційна культура в публічному управлінні»; обґрунтувати вплив організаційної культури на впровадження механізмів соціального захисту ветеранів шляхом правильно вибудованої організаційної культури органів публічного управління; визначити роль організаційної культури органів публічного управління в процесі впровадження механізмів соціального захисту ветеранів; здійснити аналіз програм, які впроваджуються органами публічного управління шляхом використання механізмів соціального захисту; розробити напрями удосконалення організаційної культури органів публічного управління як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів.

Досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження було здійснено за допомогою теоретичних методів дослідження.

Новизна дослідження полягає у визначенні організаційної культури як чинника, що впливає на впровадження механізмів соціального захисту ветеранів органами публічного управління.

У висновках підтверджено, що організаційна культура органів публічного управління є важливим чинником, що сприяє ефективному впровадженню механізмів соціального захисту ветеранів. Ефективне впровадження механізмів соціального захисту через суб'єктів публічного управління сприятиме успішному процесу реінтеграції ветеранів.

**Ключові слова:** організаційна культура, органи публічного управління, механізми соціального захисту, ветеран.

### **Zakharin A. A. Organizational culture of public administration bodies as a factor of the efficiency of mechanisms of social protection of veterans**

The article examines the organizational culture of public administration bodies as a factor influencing the effectiveness of mechanisms for the social protection of veterans. A review of scientific literature on the research problem was conducted to clarify the concept of "organizational culture in public administration" and to determine the impact of organizational culture on the effectiveness of implementing mechanisms of social protection for veterans within public administration bodies.

The purpose of the study is to analyze the role of organizational culture in public administration as a determinant of the effectiveness of social protection mechanisms for veterans. The main research objectives are as follows: to analyze the content of the concept of "organizational culture in public administration"; to substantiate the influence of organizational culture on the implementation of mechanisms for veterans' social protection through a properly developed organizational culture of public administration bodies; to identify the role of organizational culture in

*the process of implementing social protection mechanisms for veterans; to analyze programs carried out by public administration bodies using social protection mechanisms; and to propose directions for improving the organizational culture of public administration bodies as a factor of the effectiveness of veterans' social protection mechanisms.*

*The research goals and objectives were achieved using theoretical methods of inquiry.*

*The novelty of the study lies in defining organizational culture as a factor that influences the implementation of social protection mechanisms for veterans by public administration bodies.*

*The conclusions confirm that the organizational culture of public administration bodies is an important factor contributing to the effective implementation of veterans' social protection mechanisms. The efficient implementation of these mechanisms by public administration bodies will foster the successful reintegration of veterans.*

**Key words:** *organizational culture, public administration bodies, social protection mechanisms, veterans.*

**Вступ.** В умовах сучасних трансформаційних процесів проблема соціального захисту ветеранів набуває своєї актуальності, оскільки щороку зростає частка ветеранів, які повертаються із зони бойових дій і які потребують підтримки на державному рівні, а саме належно організованої системи соціального захисту. Це, своєю чергою, є викликом для всієї системи соціального захисту та спонукає науковців і практиків актуалізувати зазначену проблему і сприяти налагодженню ефективної системи соціального захисту ветеранів шляхом формування ефективної організаційної культури органів публічного управління, які виступають чинником ефективності механізмів соціального захисту ветеранів.

**Матеріали та методи.** Велике значення для дослідження проблеми організаційної культури органів публічного управління як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів мають праці вітчизняних науковців, які досліджують різні аспекти зазначеної проблеми (К. Баннікова [1], Г. Воробйова [2], Т. Захаріна [3], С. Зозуля [2], Є. Гордієнко [4], Т. Коленіченко [5], К. Михайлова [1], І. Бовсунівська [6], Г. Граціотова [7], С. Зубко [8], Л. Карамушка [9; 10], Н. Кравченко [11], Н. Липовська [12], О. Пономаренко [13], Н. Сорока [14], Н. Сейко [15], С. Яроміч [16] та інші).

Незважаючи на наявність різнопланового наукового доробку, проблема соціального захисту ветеранів, дослідження організаційної культури органів публічного управління як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів досі не були прямим предметом наукового пошуку. Органи публічного управління досить формально застосовують механізми публічного управління, не завжди

враховуючи важливість людського фактора та організаційної культури. Із цих міркувань проблема організаційної культури органів публічного управління як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів є актуальною і потребує вирішення.

Мета дослідження полягає в аналізі ролі організаційної культури в органах публічного управління як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів. Під час дослідження використовувались теоретичні методи дослідження (індукція, дедукція, абстрагування, порівняння, аналіз).

**Результати.** Здійснимо змістовий аналіз поняття організаційної культури у публічному управлінні. Вчена Л. Карамушка розглядає організаційну культуру крізь призму виконання персоналом її місії, а саме через інтегративний аспект, що сприяє «накопиченню, зберіганню, відтворенню системи міжособистісної взаємодії працівників, забезпеченню гармонії інтересів у напрямі досягнення загальних цілей організації» [9; 10]. Розгляд організаційної культури як інструменту, що «допомагає працівникам бути представленими та соціалізованими в організації, одночасно забезпечуючи внутрішню інтеграцію» зробила Н. Євтушенко [17, с. 88]. Тобто «організаційна культура є орієнтиром працівникам, як думати, розуміти і відчувати, коли вони стикаються з новими проблемами в організаційному середовищі» [8]. У контексті нашого дослідження ми під організаційною культурою як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів розуміємо систему цінностей, правил, норм, способів взаємодії, які сформувались в органах публічного управління, і визначають особливості впровадження механізмів публічного управління шляхом визначення способів

їхньої діяльності та взаємин, що орієнтовані на потреби ветеранів.

З цих міркувань варто наголосити, що до механізмів соціального захисту ветеранів ми відносимо: *нормативно-правовий* (сукупність законів України, які є правовою основою для діяльності органів публічного управління); *організаційний* (взаємодія органів публічного управління); *фінансово-економічний* (ресурси, які спрямовані на реалізацію програм соціального захисту ветеранів); *інформаційний* (інформаційна кампанія щодо соціального захисту ветеранів); *інституційний* (консолідована взаємодія органів публічного управління із громадським сектором та бізнесом у контексті вирішення проблем соціального захисту вете-

ранів); *кадровий* (готовність фахівців працювати з ветеранами); *соціально-психологічний* (взаємодія «держава-ветеран» шляхом формування організаційної культури, мотивації довіри, культури поваги до ветеранів у публічних інституціях).

Ефективність впровадження механізмів соціального захисту ветеранів безпосередньо залежить від правильно вибудованої організаційної культури органів публічного управління. Тобто організаційна культура визначає, як на практиці впроваджуються механізми соціального захисту ветеранів: чи вони формально впроваджуються, чи ні (табл. 1).

Отже, нами визначено роль організаційної культури органів публічного управління на

Таблиця 1

**Вплив організаційної культури на ефективність реалізації механізмів соціального захисту**

| Механізми соціального захисту | Низька організаційна культура органів публічного управління                                          | Вплив на ветерана                                                                             | Висока організаційна культура органів публічного управління                                                                       | Вплив на ветерана                                                                   |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативно-правовий           | Формальне виконання законів України                                                                  | Виникнення відчуття боротьби із органами публічного управління                                | Норми застосовуються гнучко із орієнтацією на потреби ветерана                                                                    | Задоволення потреб ветерана                                                         |
| Організаційний                | Складні бюрократичні процедури оформлення документів, байдуже ставлення фахівців до проблем ветерана | Виникнення стресу і своєчасне невирішення проблеми                                            | Спрощена система оформлення документів, партнерські відносини з ветеранами у професійній площині, шанобливе ставлення до ветерана | Виникнення почуття підтримки, і швидке вирішення проблеми                           |
| Інформаційний                 | Інформація є закритою, ускладненою, незрозумілою для ветерана                                        | Виникнення почуття дезорієнтації                                                              | Інформація відкрита, зрозумілі роз'яснення, консультації                                                                          | Поінформованість ветерана                                                           |
| Інституційний                 | Формальні відносини із ГО та бізнесом                                                                | Відсутність підтримки від ГО та бізнесу у процесі соціального захисту ветеранів               | Реальні партнерські відносини із ГО та бізнесом                                                                                   | Включеність ГО, бізнесу і ветерана у прийнятті рішень у процесі соціального захисту |
| Кадровий                      | Відсутність навичок працювати з ветераном, неготовність працювати з ветераном                        | Виникнення почуття дискримінації, пригніченості і, як наслідок, низький рівень надання послуг | Наявність навичок по роботі з ветераном, знання їхніх проблем і потреб                                                            | Ефективна робота з ветераном, якісне надання послуг                                 |
| Соціально-психологічний       | Низький рівень довіри до ветеранів, відсутність поваги                                               | Травматизація ветеранів                                                                       | Повага до ветеранів, емпатія                                                                                                      | Психологічна підтримка ветерана                                                     |

Розроблено автором: на основі праць [4; 8; 9; 11; 13; 14; 16]

процес впровадження механізмів соціального захисту ветеранів і її вплив на ветерана. Із цих міркувань можна зробити висновок, що не ефективно організована організаційна культура в органах публічного управління визначає якість надання соціальних послуг ветеранам і впливає на стан ветерана у процесі взаємодії із фахівцями, що працюють у органах публічного управління. Натомість ефективно організована організаційна культура в органах публічного управління сприяє наданню якісних послуг ветеранам, швидкому вирішенню їхніх проблем і задоволенню їхніх потреб, а найголовніше, сприятиме формуванню у них відчуття підтримки та потреби суспільству.

На особливу увагу заслуговує аналіз програм/проектів, які реалізують органи публічного управління, що сприяють соціальному захисту ветеранів шляхом впровадження механізмів соціального захисту. Отже, Міністерство у справах ветеранів України розробило і впровадило Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року; електронний кабінет та інформаційно-довідкову систему на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни, створену для ветеранів війни, членів їхніх сімей та родин загиблих воїнів в Україні, – е-Ветеран; Центри ветеранського розвитку на базі ЗВО та інше. Тобто це Міністерство використовує такі механізми соціального захисту, як нормативно-правовий, організаційний, інформаційний, інституційний [18].

Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності розробило механізм призначення та виплат соціальних допомог, пільг, компенсацій; програму санітарно-курортного лікування; організувало роботу в ЦНАПах для надання послуг ветеранам та інше [19]. Цим Міністерством впроваджуються такі механізми соціального захисту, як нормативно-правовий, фінансовий, організаційний.

Державна служба зайнятості надає грантову підтримку для відкриття бізнесу ветеранами, розроблено ваучери для навчання, створено програми професійної перепідготовки та інше шляхом впровадження таких механізмів соціального захисту, як організаційний, кадровий, фінансовий [20].

На рівні громад органами місцевого самоврядування відкрито Ветеранські простори, запроваджуються муніципальні програми житлового забезпечення ветеранів та інше. У громадах використовуються такі механізми соціального захисту, як організаційний, інституційний, фінансовий, соціально-психологічний [21].

Визначені нами програми демонструють, як механізми соціального захисту ветеранів реалізуються через конкретні дії. Натомість варто наголосити, що ефективність дій (реалізація програм, напрямів) буде ефективною за умови високої організаційної культури в органах публічного управління, а саме чи орієнтовані вони на формальне виконання своїх обов'язків, чи орієнтовані на партнерство і задоволення потреб ветеранів.

З цих міркувань нами розроблено напрями удосконалення організаційної культури органів публічного управління як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів:

- перетворення організаційної культури органів публічного управління на таку, що є гнучкою і орієнтована на якісне надання соціальних послуг з орієнтацією на потреби ветеранів у контексті їх соціального захисту з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;

- впровадження принципів інклюзивності та відкритості у органах публічного управління;

- формування у фахівців органів публічного управління компетенцій, що є необхідними для роботи з ветеранами у контексті їх соціального захисту;

- створення партнерської мережі з представників ГО та бізнесу з метою якісної реалізації механізмів публічного управління.

Визначені нами напрями сприятимуть ефективному впровадженню механізмів соціального захисту ветеранів органами публічного управління, враховуючи потреби ветеранів і тим самим сприяючи якісному наданню соціальних послуг у сфері їх соціального захисту.

**Висновки.** Отже, на основі проведеного аналізу змістового наповнення поняття «організаційна культура в публічному управлінні»

нами здійснено спробу надати авторське розуміння цього поняття, що дозволило окреслити особливості впровадження механізмів соціального захисту ветеранів в органах публічного управління. Обґрунтовано вплив організаційної культури на впровадження механізмів соціального захисту ветеранів. Визначено роль організаційної культури органів публічного управління у процесі впровадження механізмів соціального захисту ветеранів і її вплив на ветерана. Здійснено аналіз програм, які впроваджуються органами публічного управління шляхом використання

механізмів соціального захисту. Розроблено напрями удосконалення організаційної культури органів публічного управління як чинника ефективності механізмів соціального захисту ветеранів.

Отже, організаційна культура органів публічного управління є важливим чинником, що сприяє ефективному впровадженню механізмів соціального захисту ветеранів. Ефективне впровадження механізмів соціального захисту ветеранів через суб'єктів публічного управління сприятиме успішному процесу реінтеграції ветеранів.

### Література

1. Баннікова К., Михайлова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.
2. Воробйова Г.В., Зозуля С.С. Зарубіжні тренди соціальної політики захисту ветеранів. *Актуальні проблеми політики*. 2021. № 68. С. 90–95. DOI:10.32837/app.v0i68.1288
3. Захаріна Т.І. Кадровий ресурс у структурі реінтеграційного освітнього середовища університету. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2023. № 16. С. 7–15. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-8-17>.
4. Гордієнко Є. Механізми реалізації державної політики соціального захисту учасників бойових дій в Україні : дис. ... д-ра філософії з публічного управління та адміністрування. Харків, 2021. 217 с. URL: [https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/education/filesforpages/science/dis\\_gord\\_titl.pdf](https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/education/filesforpages/science/dis_gord_titl.pdf) (дата звернення: 28.09.2025).
5. Коленіченко Т.І. Роль громадської організації в процесі соціальної адаптації ветеранів гібридної війни: досвід реалізації проєкту «Норвегія–Україна». *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2022. № 2 (9). С. 197–208. DOI: 10.31499/2618-0715.2(9).2022.267345
6. Бовсунівська І. Соціальний вимір публічного управління в період повоєнної відбудови: аспекти соціально-економічної реабілітації та соціального захисту населення. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи, Н.М. Корчак, Л.В. Гонюкової. Київ : ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 27–29.
7. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Economic journal of Odessa polytechnic university*. 2021. № 4(18). С. 22–30. DOI: 10.15276/EJ.04.2021.3
8. Зубко С.В., Карковська В.Я. Організаційна культура як елемент забезпечення результативності публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-04>.
9. Карамушка Л.М., Шевченко А.М., Терещенко К.В. Організаційна культура освітніх організацій: сутність, структура, функції, типи. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2015. Вип. 42. С. 3–13.
10. Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів. *Актуальні проблеми психології* : збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ ; Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. І: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Вип. 38. С. 225–229.
11. Кравченко Н.Ю. Типологічні особливості організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. *Габітус*. 2018. Вип. 7. С. 75–81.
12. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 3 (9). С. 202–215.
13. Пономаренко О., Морозюк Ю., Нинюк М. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>.
14. Сорока Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 4 (43). С. 114–122.

15. Сейко Н., Захаріна Т. Громадянське суспільство як суб'єкт формування системи реінтеграції ветеранів. *Social Work and Education*. 2023. Т. 10, № 2. С. 167–177. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.2.2>.
16. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2016. № 1. С. 111–115.
17. Євтушенко Н. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. Вип. 164. С. 86–90. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14>.
18. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження КМУ № 1209-р від 29 листопада 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.09.2025).
19. Деякі питання призначення та виплати державних соціальних допомог, соціальних стипендій органами Пенсійного фонду України. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://surl.li/dhkjvh> (дата звернення: 28.09.2025).
20. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/people/ubd> (дата звернення: 28.09.2025).
21. Ветеранські простори. Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/category/69-veteranski-prostori> (дата звернення: 28.09.2025).

### References

1. Bannikova, K., & Mykhailova, K. (2019). Potentsial orhanizatsiinoi kultury v upravlinni liudskymy resursamy mizhnarodnykh kompanii: monohrafiia [The potential of organizational culture in human resource management of international companies: monograph]. Kharkiv: Vyd-vo NUA [in Ukrainian].
2. Vorobiova, H.V., & Zozulia, S.S. (2021). Zarubizhni trendy sotsialnoi polityky zakhystu veteraniv [Foreign trends in veterans' social protection policy]. *Aktualni problemy polityky*, (68), 90–95. DOI:10.32837/app.v0i68.1288 [in Ukrainian].
3. Zakharina, T.I. (2023). Kadrovyi resurs u strukturi reintehratsiinoho osvitnoho seredovyscha universytetu [Human resources in the structure of the reintegration educational environment of the university]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (16), 7–15. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-8-17> [in Ukrainian].
4. Hordienko, Ye. (2021). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky sotsialnoho zakhystu uchastykiv boiovykh dii v Ukraini [Mechanisms of implementing the state policy of social protection of combatants in Ukraine] (Doctoral dissertation). Kharkiv. Retrieved from: [https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/education/filesforpages/science/dis\\_gord\\_titl.pdf](https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/education/filesforpages/science/dis_gord_titl.pdf) [in Ukrainian].
5. Kolenichenko, T.I. (2022). Rol hromadskoi orhanizatsii v protsesi sotsialnoi adaptatsii veteraniv hibrydnoi viiny: dosvid realizatsii proiektu «Norvehiiia–Ukraina» [The role of NGOs in the process of social adaptation of hybrid war veterans: Experience of the “Norway–Ukraine” project]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita*, 2(9), 197–208. DOI: 10.31499/2618-0715.2(9).2022.267345 [in Ukrainian].
6. Bovsunivska, I. (2025). Sotsialnyi vymir publichnoho upravlinnia v period povoiennoi vidbudovy: aspekty sotsialno-ekonomichnoi rehabilitatsii ta sotsialnoho zakhystu naselennia [The social dimension of public administration in the post-war reconstruction period: aspects of socio-economic rehabilitation and social protection of the population]. In L.H. Komakha, N.M. Korchak, & L.V. Honiukova (Eds.). *Publichne upravlinnia v Ukraini: Istorychnyi dosvid ta perspektivy rozvytku: Materialy Vseukrainskoi nauk.-prakt. konf.* (pp. 27–29). Kyiv: NNIPUDS KNU imeni Tarasa Shevchenka [in Ukrainian].
7. Hratiotova, H.O., & Nestervanska, E.S. (2021). Vplyv orhanizatsiinoi kultury na profesiinu pidhotovku derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini [The impact of organizational culture on the professional training of civil servants in Ukraine]. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 4 (18), 22–30. DOI: 10.15276/EJ.04.2021.3 [in Ukrainian].
8. Zubko, S.V., & Karkovska, V.Ya. (2023). Orhanizatsiina kultura yak element zabezpechennia rezul'tatyvnosti publichnoho upravlinnia [Organizational culture as an element of ensuring the effectiveness of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-04> [in Ukrainian].
9. Karamushka, L.M., Shevchenko, A.M., & Tereshchenko, K.V. (2015). Orhanizatsiina kultura osvitykh orhanizatsii: sutnist, struktura, funktsii, typy [Organizational culture of educational organizations: Essence, structure, functions, types]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia*, (42), 3–13 [in Ukrainian].
10. Karamushka, L.M. (2013). Rol orhanizatsiinoi kultury v diialnosti suchasnykh orhanizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv [The role of organizational culture in the activities of modern organizations: Analysis of key approaches]. In S.D. Maksymenko & L.M. Karamushka (Eds.). *Aktualni problemy psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuks NAPN Ukrainy. T. I: Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia* (Vol. 38, pp. 225–229). Kyiv; Alchevsk: LADO [in Ukrainian].

11. Kravchenko, N.Yu. (2018). Typologichni osoblyvosti orhanizatsiinoi kultury v umovakh perekhidnoho ukrainskoho suspilstva [Typological features of organizational culture in the conditions of transitional Ukrainian society]. *Habitus*, (7), 75–81 [in Ukrainian].
12. Lypovska, N. (2012). Orhanizatsiina kultura yak faktor stabilizatsii derzhavnoi sluzhby [Organizational culture as a factor in stabilizing civil service]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 3(9), 202–215 [in Ukrainian].
13. Ponomarenko, O., Moroziuk, Yu., & Nyniuk, M. (2024). Vplyv voiennykh dii na efektyvnist derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [The impact of military actions on the efficiency of public administration in Ukraine]. *Akademichni vizii*, (32). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517> [in Ukrainian].
14. Soroka, N. (2019). Orhanizatsiina kultura publichnoi sluzhby ta osoblyvosti yii zmin [Organizational culture of public service and the features of its change]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 4(43), 114–122 [in Ukrainian].
15. Seiko, N., & Zakharina, T. (2023). Hromadianske suspilstvo yak sub'iekt formuvannia systemy reintehratsii veteraniv [Civil society as a subject of forming the system of reintegration of veterans]. *Social Work and Education*, 10(2), 167–177. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.2.2> [in Ukrainian].
16. Yaromich, S. (2016). Orhanizatsiina kultura derzhavnoi sluzhby y imidzh derzhavnykh sluzhbovtziv [Organizational culture of civil service and the image of civil servants]. *Visnyk NADU*, (1), 111–115 [in Ukrainian].
17. Yevtushenko, N. (2020). Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstva [Management of organizational culture of the enterprise]. *Ekonomichniy prostir*, (164), 86–90. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14> [in Ukrainian].
18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, November 29). *Pro skhvalennia Stratehii veterans'koi polityky na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh* [On approval of the Veterans Policy Strategy for the period up to 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2024–2027]. Order No. 1209-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
19. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2025, September 28). Deiaki pytannia pryznachennia ta vyplaty derzhavnykh sotsialnykh dopomoh, sotsialnykh stypendii orhanamy Pensiinoho fondu Ukrainy [Some issues of assigning and paying state social benefits and social scholarships by the Pension Fund of Ukraine]. Retrieved from: <https://surl.li/dhkjvh> [in Ukrainian].
20. State Employment Service of Ukraine. (2025, September 28). Hrant dlia veteraniv ta chleniv yikhnikh simei [Grant for veterans and their family members]. Retrieved from: <https://www.dcz.gov.ua/people/ubd> [in Ukrainian].
21. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. (2025, September 28). Veteranski prostory [Veterans' spaces]. Retrieved from: <https://mva.gov.ua/category/69-veteranski-prostori> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 15.10.2025

Дата прийняття статті: 21.11.2025

Опубліковано: 26.12.2025