

УДК 658.8:005.5

Каламан О. Б.

kalaman.olga@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5586-7654

*д.е.н., доц., доцентка кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

Харенко Д. О.

kharenko1980@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7978-3287

*к.т.н., доц., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

***Анотація.** У статті розглянуто актуальні питання стратегічного управління та його взаємозв'язок із корпоративною культурою як ключовим фактором успіху сучасного підприємства індустрії гостинності. Автором наголошується, що ефективна реалізація стратегії розвитку має вирішальне значення, проте перетворення планів на практичні результати часто супроводжується значними труднощами. Дослідження підкреслює необхідність вивчення корпоративної культури, оскільки вона формує поведінку співробітників, процеси прийняття рішень та загальну ефективність діяльності, виступаючи центральним фактором впровадження стратегії. В роботі систематизовано теоретичні підходи до визначення стратегічного управління, яке розглядається як процес прийняття та реалізації рішень для досягнення цілей на основі оцінки зовнішніх та внутрішніх умов. Детально проаналізовано три основні етапи стратегічного управління на підприємствах індустрії гостинності: планування, реалізація та оцінювання. Зазначено, що просте дотримання цих етапів не гарантує конкурентної переваги, оскільки стратегії часто зазнають невдачі через непередбачені зовнішні фактори або когнітивні упередження осіб, що приймають рішення. Особливу увагу приділено проблемам етапу реалізації, де часто виникає опір персоналу та організаційна неефективність через відсутність чіткого розподілу відповідальності. Значну частину статті присвячено аналізу феномену корпоративної культури, яка визначається як система спільних цінностей, переконань, норм та поведінки, що формують унікальну ідентичність підприємства індустрії гостинності. Також згадано класифікацію культур на кланову, ієрархічну, адхократичну та ринкову. Висвітлено, що абсолютна сумісність між стратегічним та культурним шляхом полягає в корпоративній узгодженості. Корпоративна культура розглядається як невидима основа, що керує підприємством індустрії гостинності та відіграє важливу роль в ефективному впровадженні стратегії. Доведено, що культура повинна узгоджуватися зі стратегією, щоб зменшити опір змінам та підвищити відданість персоналу. Стверджується, що у сучасному конкурентному середовищі жодне підприємство індустрії гостинності не може виконати свою стратегію без культивування сприятливої культури, яка впливає на те, як лідер висловлює бачення та отримує підтримку.*

Ключові слова: корпоративна культура, підприємства індустрії гостинності, стратегія підприємства, індустрія гостинності, елементи корпоративної культури, стратегія розвитку, механізми корпоративної культури.

Kalaman Olga

kalaman.olga@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5586-7654

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Organizational Management Department, Odesa National Economic University, Odesa

Kharenko Dmytro

kharenko1980@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7978-3287

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Tourism, Hotel and Restaurant Business Department, Odesa National Economic University, Odesa

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE DEVELOPMENT STRATEGY OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

Abstract. *The article considers the current issues of strategic management and its relationship with corporate culture as a key factor in the success of a modern hospitality industry enterprise. The author emphasizes that the effective implementation of a development strategy is of crucial importance, but the transformation of plans into practical results is often accompanied by significant difficulties. The study emphasizes the need to study corporate culture, since it shapes employee behavior, decision-making processes and overall performance, acting as a central factor in strategy implementation. The paper systematizes theoretical approaches to the definition of strategic management, which is considered as the process of making and implementing decisions to achieve goals based on an assessment of external and internal conditions. The three main stages of strategic management in hospitality industry enterprises are analyzed in detail: planning, implementation and evaluation. It is noted that simple adherence to these stages does not guarantee competitive advantage, since strategies often fail due to unforeseen external factors or cognitive biases of decision-makers. Particular attention is paid to the problems of the implementation stage, where personnel resistance and organizational inefficiency often arise due to the lack of a clear division of responsibility. A significant part of the article is devoted to the analysis of the phenomenon of corporate culture, which is defined as a system of shared values, beliefs, norms and behaviors that form the unique identity of a hospitality industry enterprise. The classification of cultures into clan, hierarchical, adhocracy and market is also mentioned. It is highlighted that the absolute compatibility between the strategic and cultural path lies in corporate coherence. Corporate culture is considered as an invisible foundation that guides a hospitality industry enterprise and plays an important role in the effective implementation of the strategy. It is proved that culture must be consistent with the strategy in order to reduce resistance to change and increase staff commitment. It is argued that in today's competitive environment, no hospitality enterprise can execute its strategy without cultivating a supportive culture that influences how a leader articulates vision and gains support.*

Keywords: corporate culture, hospitality industry enterprises, enterprise strategy, hospitality industry, elements of corporate culture, development strategy, mechanisms of corporate culture.

JEL Classification: D23, L21, M14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-5>

Постановка проблеми. Ефективна реалізація стратегії розвитку має вирішальне значення для успіху сучасного підприємства, проте в процесі перетворення стратегічних планів на практичні результати з'являються суттєві труднощі. Через подібні виклики формується необхідність дослідження корпоративної культури як центрального фактору, що

впливає на успішність або ефективність впровадження стратегії. Важливо розуміти, що, як і переконання та норми на підприємстві, корпоративна культура формує поведінку співробітників, процеси прийняття рішень та загальну ефективність його діяльності. Розуміння того, як конкретні елементи корпоративної культури сприяють впровадженню

стратегії, стало важливою сферою дослідження в стратегічному управлінні, зокрема підприємств індустрії гостинності. Дослідження цієї динаміки є важливим для менеджерів та керівників, які прагнуть покращити результати діяльності підприємств індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Так, питаннями корпоративної культури та ефективності стратегії розвитку займалися багато вчених. Зокрема, Кабейі М. Дж. Б. у своєму дослідженні підрахував, що 70–90% підприємств індустрії гостинності не досягають успіху у впровадженні своїх стратегій, а стратегії найчастіше зазнають невдачі через неефективну їхню реалізацію [1, с. 29]. Фактично, багато корпоративних проблем виникають через відсутність імплементації. На думку Джонсона Л. К., 66% корпоративної стратегії ніколи не впроваджується [2]. Ахмаді С. А. А., Саламзаде Ю., Дараеї М. та Акбарі Дж. Вважають, що хоча менеджери повинні ретельно розробляти відповідну та ефективну стратегію, але значна увага повинна приділятися необхідним ресурсам діяльності та завданням, пов'язаним також з її імплементацією [3]. Однак лише деякі автори (Шіперс К., Редді М. та Марр Б.) неявно вивчали вплив саме корпоративної культури на імплементацію стратегії [4, 5]. Той факт, що дослідження, зокрема Мваура К. М., присвячені питанням корпоративної культури в поєднанні з іншими факторами, свідчить про те, що її вплив на реалізацію стратегії залишається недостатньо висвітленим, що створює потребу в цьому дослідженні [6]. Мало які дослідження розглядали взаємний вплив культури та стратегії. Хоча зростаючий інтерес до імплементації культури зростає, але не було проведено жодного емпіричного дослідження, яке б аналізувало корпоративну культуру зі стратегічним впровадженням [7].

Так, Меркус С., Віллемс Т. та Венсвійк М. розглядають імплементацію як змінну, на яку впливають різні незалежні змінні, а не як процес із власною динамікою [8]. Кабейі М. Дж. Б. пояснював, що проблеми, які перешкоджають впровадженню, можна визначити як внутрішні фактори підприємств індустрії гостинності [1]. Колектив авторів Кларк М. А., Рудольф К. В., Жданова Л., Мішель Дж. С. та Балтес Б. Б. зазначали одним із внутрішніх обмежувальних факторів є брак ресурсів на підприємстві [9]. Впровадження стратегії

вимагає низки ресурсів, таких як фінансових, матеріальних, людських та часових. Корпоративна культура є ще одним вирішальним фактором, що впливає на успіх імплементації стратегії. Кабейі М. Дж. Б. вважав, що забезпечення узгодженості між новою стратегією та існуючою структурою корпоративної є ефективним способом сприяння впровадженню стратегій [1]. Сусанто П. К., Алі Х., Соултрі Н. Н. та Відьястуті Т. зазначали, що імплементація стратегії є частиною стратегічного управління, успіх якого залежить від його менеджерів, співробітників, типу організації та корпоративної культури [10]. Хоча існує велика кількість джерел, що висвітлюють питання стратегічного планування, залишається помітна прогалина в розумінні культурних детермінант, які впливають на ефективність реалізації стратегії. Дослідження прагне подолати її, висвітлюючи, якою мірою корпоративна культура функціонує як критичний фактор реалізації стратегії підприємств індустрії гостинності.

Постановка завдання. Це дослідження має на меті з'ясувати, як реалізація корпоративної культури стає інструментом імплементації стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності. Аналізуючи взаємозв'язок між культурою та стратегією розвитку підприємств індустрії гостинності, дослідження підкреслює критичну роль корпоративної культури у досягненні цілей підприємств. Щоб досягти поставленої мети, необхідно вирішити наступні завдання: з'ясувати існування кореляції між корпоративною культурою та реалізацією стратегії; систематизувати ключові фактори корпоративної культурні, які сприяють ефективній реалізації стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальновідомо, що стратегічне управління – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень для досягнення цілей, що ґрунтується на об'єктивній оцінці зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства [11, 12]. Стратегічне управління – це процес, який на підприємстві індустрії гостинності використовують для планування та спрямування своєї діяльності з метою досягнення конкретних цілей та завдань. Його часто використовують великі компанії, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Так, Надаф Р. М. стверджував,

що стратегічне управління, включаючи процес його реалізації, відіграє вирішальну роль у створенні конкурентних переваг для бізнесу в динамічному та висококонкурентному середовищі [13].

Ранні дослідження стратегічного управління були зосереджені на визначенні стратегій, які, мали привести до фінансового успіху, але з часом фокус розширився, включивши інші фактори, такі як корпоративна культура [14]. Далі, Френк Т. Ротермель описав стратегічне управління як цілісний набір рішень та заходів для розробки та впровадження ефективних стратегій, їхньої оцінки та контролю [15]. Як зазначав Фред Р. Девід, ключовою перевагою стратегічного управління є допомога підприємствам індустрії гостинності у формулюванні вдосконалених стратегій, використовуючи більш систематичний, логічний та раціональний підхід до вибору стратегії [16].

Стратегічне управління стосується процесу розробки цілей, місії та бачення, шляхів та обов'язків, які призведуть до успіху підприємства. Основними активами підприємств індустрії гостинності, які сприяють його належному функціонуванню, є його співробітники, а корпоративна культура надає йому унікальності та створює імідж бренду. Абсолютна сумісність між стратегічним та культурним шляхом полягає в корпоративній узгодженості [14]. Крім того, процес стратегічного управління можна загалом розділити на три етапи: планування, реалізація та оцінка. Етап планування – підприємство ставить свої цілі та завдання й розробляє комплексний план для їхнього досягнення. Цей етап також відомий як етап формулювання стратегії, і він зазвичай включає ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, включаючи аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз). Це етап, на якому підприємство визначає можливості та загрози на ринку та розробляє стратегію для використання можливостей та подолання загроз. Етап реалізації – підприємство втілює план у життя. Він також відомий як етап реалізації стратегії і включає розподіл ресурсів, встановлення систем і процедур, а також донесення плану до всіх зацікавлених сторін. Цей процес має вирішальне значення для успіху стратегії, оскільки вимагає ефективної координації та виконання плану. Етап оцінювання – підприємство оцінює реалізацію стратегії та

досягнуті результати. Він включає моніторинг та оцінку реалізації стратегії та внесення необхідних коректив. Цей процес є важливим для постійного вдосконалення та для забезпечення того, щоб підприємство залишалось на шляху до досягнення своїх цілей та завдань. Загалом, процес стратегічного управління - це цикл, який включає планування, імплементацію та оцінку [14].

Етапи стратегічного управління, від аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства індустрії гостинності, формулювання стратегії та її впровадження, забезпечують структурований підхід до прийняття рішень на підприємствах, проте завершення цих етапів не гарантує, що стратегія буде реалізована або призведе до конкурентної переваги. Процес стратегічного управління часто розглядається як поетапна структура, яка за умови правильного дотримання повинна призвести до позитивних результатів. Майкл Е. Портер зазначив, що, незважаючи на ретельне планування та реалізацію, стратегії часто зазнають невдачі через непередбачувані зовнішні фактори, невідповідність можливостям підприємств індустрії гостинності чи зміни на ринку [17].

Одна з фундаментальних проблем полягає в тому, що процес стратегічного управління за своєю природою схильний мати певний ступінь передбачуваності як у внутрішніх можливостях, так і в зовнішньому середовищі підприємства індустрії гостинності. Початковий етап аналізу, який включає такі інструменти, як SWOT, PESTLE та аналіз п'яти сил Портера, розроблений для всебічного розуміння факторів, що можуть вплинути на стратегію підприємства. Однак ці інструменти залежать від точності та ймовірності даних, що може бути проблематичним у швидкозмінних галузях, де ринкові умови, технологічний прогрес та дії конкурентів можуть непередбачувано змінюватися. Хоча інформація відіграє вирішальну роль в управлінні стратегією, надаючи чітке уявлення про минулі тенденції та поточні умови, їй часто бракує прогностичної сили для врахування майбутніх невизначеностей, оскільки стратегії, побудовані на історичних даних, можуть не передбачати нові тенденції чи зміни [18].

Більше того, другий етап, який є етапом реалізації, де вибираються, розробляються та реалізуються стратегічні варіанти, часто залежить від когнітивних упереджень осіб, що

приймають рішення. Ці упередження можуть призвести до надмірної впевненості в обраній стратегії, особливо якщо вона відповідає існуючим можливостям та ресурсам підприємства індустрії гостинності. У багатьох випадках процес формулювання стратегії зосереджений на перевірці вже існуючих припущень та ідей, а не на заохоченні дослідження інноваційних підходів, які можуть призвести до посилення конкурентної переваги [19]. Дослідники Мішель А., Бай Р. Т. та Бернс Б. стверджували, що формулювання стратегії часто пропонує компроміси та вибір, які можуть мати непередбачувані наслідки [20]. Під час фази реалізації стратегії часто виникає опір, оскільки працівники можуть чинити опір змінам, що порушують їхній звичний робочий процес та загрожують безпеці їхньої роботи.

Етап реалізації, який є основною проблемою, передбачає впровадження стратегії в дію. Ефективне впровадження вимагає не лише наявності ресурсів та планування, але й сильного лідерства та корпоративної узгодженості. Навіть найкраще розроблені стратегії можуть призвести до негативних результатів, якщо вони не були реалізовані належним чином. Наприклад, Чарльз В. Л. Гілл та Гарет Р. Джонс стверджували, що відсутність чіткого розподілу відповідальності та недостатній розподіл ресурсів є перепонами для успішної реалізації стратегії, оскільки спричиняють плутанину та неефективність на підприємстві індустрії гостинності, що зрештою перешкоджає виконанню стратегічного плану [21]. Навіть попри те, що процес стратегічного управління слугує завуальованим робочим часом для розробки та реалізації стратегій, важливо зазначити, що просте дотримання цих етапів не забезпечує конкурентної переваги на ринку.

Сучасний світ є складним та непередбачуваним, і стратегія, яка працює в одному контексті, може не спрацювати в іншому. Тому підприємства індустрії гостинності повинні залишатися гнучкими та адаптивними, постійно переглядаючи свої стратегії у відповідь на нову інформацію та зміни. Як зазначають Мінцберг Х., Алстранд Б. та Лампель Дж., стратегічне управління – це не одноразовий процес, а безперервний, ітеративний цикл дій, налаштування та адаптації у відповідь на конкурентне середовище, що змінюється [22].

Сьогоднішній фокус уваги розширився, включивши такі фактори як корпоративна культура, що впливає на стратегію підприємства [14]. Крім того, корпоративна культура формує те, як лідер висловлює своє бачення іншим членам підприємства, а також отримує підтримку для впровадження нових стратегій. Стратегія задає напрям, а корпоративна культура визначає спосіб, яким ця подорож до місця призначення буде реалізована, позитивний або негативний і складний. Вона втілюється у конкурентній перевазі для бізнесу, веденні його до успіху, мотивації співробітників та забезпеченні максимальної ефективності їхньої роботи – в найкращому випадку, або ж це може призвести до невдачі в гіршому [23]. Так, корпоративна культура – це система спільних сенсів, яких дотримуються всі учасники, що відрізняє це підприємство індустрії гостинності від інших та сприяє його розвитку та покращенню результатів діяльності [24].

Корпоративна культура є ключовим фактором ефективності і стратегії [25]. Вона розглядається як невидима основа, що керує підприємством, тобто цінностями, принципами, поведінкою, емоційною відданістю, та відіграє важливу роль в ефективному впровадженні стратегії, яке призводить до посилення конкурентної переваги бізнесу, веде його до успіху, мотивує співробітників до найефективнішого виконання своєї роботи. Крім того, корпоративна культура може впливати на ставлення, дії, мовлення та рішення. Отже, підприємства індустрії гостинності намагаються розвивати роботу, яка відповідає їхній культурі. Тоді як стратегічне управління являє собою процес розробки цілей, місії та бачення, мовлення і обов'язків, яке призведе до успіху підприємства, на що впливає корпоративна культура [23]. Дениел Р. Денисон та Уильям С. Нил зазначали, що корпоративна культура це є цінності, переконання, принципи та норми, що слугують основою системи управління підприємством індустрії гостинності, а також сукупність управлінських практик та моделей поведінки, які допомагають зміцнити ці основні принципи [26]. Культура відіграє значну роль в управлінні ризиками та схильності до ризику, і вона позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, варто відзначити, що у сучасному конку-

рентному середовищі жодне підприємство індустрії гостинності не може реалізувати свою стратегію або вижити без сприятливої культури. Культура є предиктором корпоративної ефективності та взаємодіє з іншими елементами, такими як стратегія. Культура може мати більший вплив, ніж стратегія, на реагування на кризи. Корпоративна культура є потужною силою, що формує поведінку, прийняття рішень та напрям розвитку підприємства. Вона впливає на стратегію, структуру, ефективність та відображає спільні цінності, переконання, норми, які визначають, як співробітники взаємодіють між собою, зі своєю роботою та із зовнішніми середовищем. Ця культурна структура впливає на формулювання, впровадження та коригування стратегії, а також на здатність підприємства індустрії гостинності досягти конкурентної переваги на ринку. Культура повинна узгоджуватися зі стратегією, щоб зменшити опір та підвищити залученість. Підприємства індустрії гостинності повинні приділяти увагу культурі як ключовому рушію сформованих стратегічних планів для перетворення запланованих стратегій на покращену ефективність. Корпоративна культура розглядається як модель спільних припущень, засвоєних під час вирішення проблем адаптації та інтеграції.

Крім того, важливо зазначити, що кілька факторів формують культуру, включаючи лідерство, галузевий контекст та історія підприємства. Це можна спостерігати в тому, як приймаються рішення, вирішуються проблеми, а також як працівники заохочуються або дисциплінуються. Підприємства з сильною та чітко визначеною культурою зазвичай демонструють послідовну поведінку та узгодженість з довгостроковими цілями. Наприклад, культура технологічного підприємства, яке керує інноваціями та управляє ризиками, суттєво відрізнятиметься від культури підприємства індустрії гостинності, для якого стабільність і дотримання процедур є пріоритетом. Враховуючи важливість культури як об'єднуючого фактору, її необхідно враховувати при розробці і імплементації стратегії, що може стати напрямом подальших досліджень.

Підприємства індустрії гостинності також повинні забезпечити узгодження своєї корпоративної культури з системою управління ефективністю. Коли системи культури та управління не розроблені, менеджмент пови-

нен перенаправити їх таким чином, щоб поведінка співробітників призводила до досягнення корпоративних цілей. Крім того, підприємства індустрії гостинності повинні структурувати процеси найму, щоб взаємодіяти з працівниками, враховуючи їхні переконання та методи, що складають культуру підприємства. Це забезпечує адаптацію нового співробітника на підприємстві та ще більше зміцнює корпоративну культуру. Зв'язки, які створюють команди, допомагають їм уникати конфліктів та зосереджуватися на виконанні завдань. Крім того, сильна корпоративна культура сприяє комунікації ролей та обов'язків з усіма окремими особами. Співробітники знають, що від них очікується, як керівництво оцінює їхню роботу та які форми винагороди можна отримати. Підприємство індустрії гостинності не може виконувати свою місію та залишатися в конкурентному світі без підтримки сильної культури переваг та забезпечення певного ступеня узгодженості між культурою та стратегією підприємства. Тому ефективність стратегії та конкурентна перевага може формуватися як продукт корпоративної культури.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kabeyi M. J. B. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research and Studies*. 2019. Vol. 5 (6). P. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
2. Johnson L. K. Execute your strategy without killing it. *Harvard Management Update*. 2004. Vol. 9 (12). P. 3–6.
3. Ahmadi S., Salamzadeh Y., Daraei M., Akbari J. Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 2012. Vol. 4. P. 286–299.
4. Scheepers C., Reddy M. Influence Of Organisational Culture On Strategy Execution In A South African Organisation. *Journal of Applied Business Research*. 2019. Vol. 35. P. 109–128. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v35i4.10305>
5. Marr B. Data strategy: How to profit from a world of big data, analytics and artificial intelligence (2nd ed.). London : Kogan Page, 2021. 200 p.
6. Ngigi P. K., Namusonge R. Organizational Culture and Strategy Implementation at the Kenya Civil Aviation Authority. *The Strategic Journal of*

Business & Change Management. 2019. Vol. 6 (4). P. 1481–1493.

7. Genc-Tetik E. Strategy implementation, culture and performance in the public organizations: An empirical examinationю *Public Administration Issue*. 2022. Vol. 6. P. 33–52. DOI: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-33-52>

8. Merkus S., Willems T., Veenswijk M. Strategy Implementation as Performative Practice: Reshaping Organization into Alignment with Strategy. *Organization Management Journal*. 2019. Vol. 16 (3). P. 140–155. DOI: <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1611403>

9. Clark M. A. et al. Organizational Support Factors and Work-Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*. 2017. Vol. 38. P. 1520–1545. DOI: <https://doi.org/10.1177/0192513X15585809>

10. Susanto C. P. et al. Strategic management: Concept, implementation, and indicators of success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*. 2023. Vol. 1 (2). P. 44–54. DOI: <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>

11. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

12. Niekrasova L. et al. Comparison of methods for determining the competitiveness of enterprises to determine market strategy. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2018. Vol. 9 (13). P. 890–898.

13. Nadaf R. M. The role of strategic management on corporate performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews*. 2014. Vol. 1 (3). P. 131–141.

14. Mohamed R., Başar P. Impact of strategic management on competitive advantage. *Trends in Business and Economics*. 2023. Vol. 37 (1). P. 46–56.

15. Rothaermel F. T. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : McGraw-Hill Education, 2012. 960 p.

16. David E. R. Strategic management: Concepts and cases. New Jersey: Pearson Education, 2011. 705 p.

17. Porter M. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74 (6). P. 61–78.

18. Marr B. Data strategy: How to profit from a world of big data, analytics and artificial intelligence. London: Kogan Page Ltd, 2021. 272 p.

19. Hrebiniak L. G. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. London : Pearson FT Press, 2013. 528 p.

20. Michel A., By R. T., Burnes B. The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*.

2013. Vol. 51 (4). P. 761–780. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741311326554>

21. Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic management: An integrated approach. Boston : Cengage Learning, 2012. 960 p.

22. Mintzberg H., Ahlstrand B. W., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York : Free Press, 1998. 405 p.

23. Bhat S. A. et al. A review: Impact of motivation and toxic work around job culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2023. Vol. 17 (3). P. 747–751. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0463>

24. Nurhalim A. D. The role of organizational culture in realizing the performance of an organization. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*. 2022. Vol. 20 (3). P. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.31253/pe.v20i3.1194>

25. Stoller J. K., Dweik R., Rea P. Creating an organizational culture for the chest physician: Creating an organizational culture for the chest physician. *Chest Journal*. 2020. Vol. 160 (1). P. 268–273. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.11.040>

26. Denison D. R., Neale W. Denison organizational culture survey : Facilitator Guide. Washington : Denison Consulting, LLC, 1996. 104 p.

REFERENCES

1. Kabeyi, M. J. B. (2019), “Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations”, *International Journal of Applied Research and Studies*, vol. 5 (6), pp. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>

2. Johnson, L. K. (2004), “Execute your strategy without killing it”. *Harvard Management Update*, vol. 9 (12), pp. 3–6.

3. Ahmadi, S. Salamzadeh, Y. Daraei, M. and Akbari, J. (2012), “Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions”, *Global Business and Management Research: An International Journal*, vol. 4, pp. 286–299.

4. Scheepers, C. and Reddy, M. (2019), “Influence Of Organisational Culture On Strategy Execution In A South African Organisation”, *Journal of Applied Business Research*, vol. 35. pp. 109–128. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v35i4.10305>

5. Marr, B. (2021), *Data strategy: How to profit from a world of big data, analytics and artificial intelligence*, 2nd ed., Kogan Page, London, UK.

6. Ngigi, P. K. and Namusonge, R. (2019), “Organizational culture and strategy

implementation at the Kenya Civil Aviation Authority”, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, vol. 6 (4), pp. 1481–1493.

7. Genc-Tetik, E. (2022), “Strategy implementation, culture and performance in the public organizations: An empirical examination”, *Public Administration Issue*, vol. 6, pp. 33–52. DOI: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-33-52>

8. Merkus, S. Willems, T. and Veenswijk, M. (2019), “Strategy Implementation as Performative Practice: Reshaping Organization into Alignment with Strategy”, *Organization Management Journal*, vol. 16 (3), pp. 140–155. DOI: <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1611403>

9. Clark, M. A. Rudolph, C. W. Zhdanova, L. Michel, J.S. and Baltes, B.B. (2017), “Organizational Support Factors and Work-Family Outcomes: Exploring Gender Differences”, *Journal of Family Issues*, vol. 38, pp. 1520–1545. DOI: <https://doi.org/10.1177/0192513X15585809>

10. Susanto, C. P. Ali, H. Sawitri, N. N. and Widyastuti, T. (2023), “Strategic management: Concept, implementation, and indicators of success (Literature Review)”, *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, vol. 1 (2), pp. 44–54. DOI: <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>

11. Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

12. Niekrasova, L. Bondarenko, S. Liganenko, I. and Kalaman, O. (2018). “Comparison of methods for determining the competitiveness of enterprises to determine market strategy”, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, vol. 9 (13), pp. 890–898.

13. Nadaf, R. M. (2014), “The role of strategic management on corporate performance”, *International Journal of Research and Analytical Reviews*, vol. 1 (3), pp. 131–141.

14. Mohamed, R. and Başar, P. (2023), “Impact of strategic management on competitive advantage”, *Trends in Business and Economics*, vol. 37 (1), pp. 46–56.

15. Rothaermel F. T. (2012), *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill Education, New York, USA.

16. David E. R. (2011), *Strategic management: Concepts and cases*, Pearson Education, New Jersey, USA.

17. Porter, M. (1996), “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, vol. 74 (6), pp. 61–78.

18. Marr, B. (2021), *Data strategy: How to profit from a world of big data, analytics and artificial intelligence*, Kogan Page Ltd, London, UK.

19. Hrebiniak, L. G. (2013), *Making strategy work: Leading effective execution and change*, Pearson FT Press, London, UK.

20. Michel, A. By, R. T. and Burnes, B. (2013), “The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change”, *Management Decision*, vol. 51 (4), pp. 761–780. DOI: <https://doi.org/10.1108/002517413111326554>

21. Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (2012), *Strategic management: An integrated approach*, Cengage Learning, Boston, UK.

22. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. W. and Lampel, J. (1998), *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Free Press, New York, USA.

23. Bhat, S. A. Patni, P. Bhat, S. A. and Patni, P. (2023), “A review: Impact of motivation and toxic work around job culture”, *World Journal of Advanced Research and Reviews*, vol. 17 (3), pp. 747–751. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0463>

24. Nurhalim, A. D. (2022), “The role of organizational culture in realizing the performance of an organization”, *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, vol. 20 (3), pp. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.31253/pe.v20i3.1194>

25. Stoller, J. K. Dweik, R. and Rea, P. (2020), “Creating an organizational culture for the chest physician: Creating an organizational culture for the chest physician”, *Chest Journal*, vol. 160 (1), pp. 268–273. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.11.040>

26. Denison, D. R. and Neale, W. S. (1996), *Denison organizational culture survey: Facilitator Guide*, Denison Consulting, LLC, Washington, USA.

Стаття надійшла: 19.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025