

СЕКЦІЯ 3 МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.35:005.21:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-4-8>**Каламан О.Б.**

*докторка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту організації
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>*

Харенко Д.О.

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>*

Kalaman Olga

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

Kharenko Dmytro

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Tourism, Hotel and Restaurant Business Department,
Odesa National Economic University*

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

CORPORATE CULTURE IN STRATEGIC DEVELOPMENT SYSTEM OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті досліджується вплив корпоративної культури на процес реалізації стратегій підприємств індустрії гостинності, де від узгодженості внутрішніх цінностей та управлінських рішень часто залежить не лише ефективність операцій, а й здатність підприємства адаптуватися до мінливих ринкових умов. Підкреслюється, що культура формується не стільки формальними нормами, скільки повсякденними практиками, поведінкою працівників і тим, наскільки узгоджено вони сприймають цілі та наміри керівництва. Проаналізовано елементи культури, що найбільше сприяють стратегічній реалізації: готовність до навчання та оновлення практик, підтримка командної взаємодії, орієнтація на результат, а не лише на дотримання процедур. Такі характеристики дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни попиту, підвищувати якість сервісу та забезпечувати узгодженість дій різних підрозділів.

Ключові слова: корпоративна культура, підприємства індустрії гостинності, стратегія підприємства, індустрія гостинності, стратегія розвитку, стратегічне лідерство, стратегічне управління, зовнішнє середовище.

ANNOTATION

The article examines the impact of corporate culture on the process of implementing strategies in hospitality companies, where the consistency of internal values and management decisions often determines not only the efficiency of operations, but also the ability of the company to adapt to changing market conditions. It is emphasized that culture is formed not so much by formal norms as by everyday practices, employee behavior, and how coherently they perceive the goals and intentions of management. It is this invisible foundation that determines whether staff will support strategic initiatives or will latently resist change. The paper focuses on the

role of leaders, who are responsible not only for choosing a strategic direction, but also for creating an atmosphere of trust, openness, and mutual responsibility. A manager who consistently demonstrates the company's values actually becomes a carrier of culture, setting the tone for how staff interpret and implement key tasks. Lack of clear communication, unclear expectations or a gap between declared principles and real management practices often cause strategic processes to slow down. The elements of culture that contribute most to strategic implementation are analyzed: readiness to learn and update practices, support for team interaction, and focus on results, not just on following procedures. Such characteristics allow enterprises to respond faster to changes in demand, improve service quality, and ensure consistency of actions between different departments. A culture that is not afraid of innovation and at the same time supports the responsibility of each participant in the process is especially valuable. The article also identifies areas for further research. In particular, the author suggests moving on to an empirical analysis of cultural models in various hospitality establishments to better understand how real behavioral practices affect the implementation of strategic decisions. Such an approach can reveal the specifics of the interaction between culture and management processes, and will also help to formulate practical recommendations for managers who seek to align the development of the enterprise with internal resources and values.

Keywords: corporate culture, hospitality industry enterprises, enterprise strategy, hospitality industry, development strategy, strategic leadership, strategic management, external environment.

Постановка проблеми. Корпоративна культура є однією з домінуючих сил, що впливають на досягнення цілей та завдань підприємства.

Розумна корпоративна культура створює мотивацію для підвищення ідеалів продуктивності, а працівники завжди з ентузіазмом здійснюють свій внесок у діяльність підприємств. Для досягнення цілей підприємства та конкурентних переваг усі підприємства індустрії гостинності прагнуть найняти найбільш продуктивних та талановитих працівників. З іншого боку, персоналу потрібна підтримуюча корпоративна культура, яка допоможе їм досягти також і індивідуальних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами управління корпоративною культурою займалося багато вчених. Так, відповідно моделі Едгара Х. Шейна, вимірювання корпоративної культури охоплюють усі три культурні рівні та включають такі елементи: припущення, відносини, етична поведінка, переконання, знання, лідерство, управління, місія й бачення, норми, корпоративні можливості, перспективи, правила, стратегія, символи та цінності [1]. О.К. Бун та В. Арумугам у своєму дослідженні корпоративної культури встановили, що вона складається з чотирьох вимірів, включаючи навчання та розвиток, рефлексію та визнання, корпоративну комунікацію та командну роботу [2]. Герт Хофстеде запропонував п'ятивимірний метод оцінювання корпоративної культури, який використовується як набір змінних: дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм/колективізм, маскулінізм та довгострокова орієнтація [3].

Терренс Е. Діл та Аллан Кеннеді визначали чотири виміри культури:

- 1) цінності – переконання, що лежать в основі корпоративної культури;
- 2) герої – люди, які втілюють цінності;
- 3) обряди та ритуали – процедури взаємодії, що мають сильні символічні властивості;
- 4) мережа культури – неформальна система комунікації або прихована ієрархія влади в підприємстві [4].

Таким чином, було проведено багато досліджень для визначення різних характеристик корпоративної культури [1–9]. Квінн Р.Е. та Шпрайтцер Г.М. вважали, що корпоративну культуру можна розділити на чотири типи: клан, ієрархія, адхократія та ринок [5]. У дослідженні Чангу С.Е. та Ліна К.С. висвітлено, що корпоративна культура складається з чотирьох різних культур: культури розвитку, групової культури, раціональної культури та ієрархічної культури. Аналогічно, вважається, що корпоративна культура відповідає чотирьом концепціям: інноваційності, співпраці, ефективності та послідовності [6]. Крім того, Валлах Е. Дж. запропонував простішу класифікацію корпоративних культур за їхніми функціями: бюрократичні, інноваційні та підтримуючі перспективи [7]. Подальша класифікація була представлена в профілі корпоративної культури, припускаючи, що вона пов'язана з сімома основними цінностями: інноваційність, агресивність, орієнтація

на результат, стабільність, орієнтація на людей, орієнтація на команду та культура зосередженості на деталях. О'Ріулі К.А., Чатман Дж. та Колдуел Д.Е. культуру на підприємстві класифікували за такими критеріями: це підприємство, що базується на культурі обслуговування, яка зосереджена на наданні найвищої цінності своїм клієнтам, або культура безпеки, яка зосереджена на високих стандартах на робочому місці, або поєднання обох [8].

Сьогодні вважається, що такі характеристики, як лідерство, уникнення ризику, рівень деталізації, орієнтація на результат, орієнтація на людей, орієнтація на команду, дружельюбність та стабільність, є основними характеристиками корпоративної культури. Берг П.Т. та Вайлдером К.П.М. запропонували п'ять вимірів: автономія, зовнішня орієнтація, міжвідомча координація, орієнтація на людські ресурси, орієнтація на вдосконалення та управління персоналом, які вбудовані в практику підприємства та з часом сприймаються як належне, формуючи те, як все відбувається на підприємстві [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Так, існуючі дослідження корпоративної культури роблять суттєвий внесок у її розвиток та становлення, але питання, пов'язані із місцем корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності залишаються недостатньо розкритими, що і обумовило обрання напряму дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є провести аналіз та синтез існуючих публікацій щодо ролі та місця корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності, а також сформулювати рекомендації менеджерам підприємств індустрії гостинності щодо її поліпшення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджери підприємств індустрії гостинності використовують корпоративну культуру як інструмент для управління стратегічною поведінкою. Розумним є залучення культури для впливу на мислення та ставлення робітників, стимулювання підтримки правил підприємства і уповільнення опору змінам. Існує тісний зв'язок між стратегічним управлінням і корпоративною культурою, тобто підприємство індустрії гостинності управляється й стратегічні рішення приймаються з використанням тих самих цінностей, переконань та принципів, що встановлені корпоративною культурою. Корпоративна культура є сукупністю цінностей, норм, цілей та очікувань, що поділяються всіма членами підприємства індустрії гостинності, що покращує відданість та продуктивність [10]. Корпоративна культура є одним з ключових факторів успіху в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі. Корпоративна культура складається з залученості, послідовності, адаптивності та місії [11], системи винагород, комунікації, командної роботи та підтримки керівництва [12]. Таким чином,

корпоративна культура стосується спільних цінностей, переконань, норм та поведінки, які формують унікальну ідентичність та характер підприємств індустрії гостинності.

Роль стратегічного лідерства та корпоративної культури у досягненні конкурентних цілей у бізнес-секторі є відносно новою концепцією. Стратегічне лідерство відіграє вирішальну роль у використанні та узгодженні організаційних ресурсів і можливостей. Ефективні стратегічні лідери формують бачення, напрям та керівництво, забезпечуючи відповідність культури, процесів та структур підприємства індустрії гостинності стратегічним цілям [13].

Корпоративна культура є одним з ключових факторів успіху в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі. Корпоративна культура стосується спільних цінностей, переконань, норм та поведінки, які формують унікальну ідентичність та характер підприємства індустрії гостинності [14]. Ефективні лідери відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, оскільки вони слугують взірцями для наслідування та задають вектор поведінки співробітників. Розвиваючи відчуття мети, сприяючи відкритому спілкуванню та узгоджуючи цінності підприємства з його стратегічною метою [15]. Більше того, лідери можуть створити культуру, яка дає співробітникам можливість робити вагомий внесок у досягнення цілей підприємства індустрії гостинності [14, 15]. У цьому відношенні слабка культура забезпечує гнучкість для реагування на нові та мінливі обставини, тоді як сильна культура дозволяє швидко реагувати на сформовані умови. Однак сильна культура може перешкоджати швидкому реагуванню на несподівані ситуації через свою прихильність до існуючих організаційних філософій.

Стратегічні лідери мають здатність узгоджувати бачення, цілі та стратегії підприємства індустрії гостинності зі змінним зовнішнім середовищем. У існуючій літературі постійно підкреслюється критична роль корпоративної культури у сприянні стратегічній реалізації [16]. За наявності сильної корпоративної культури вона забезпечує об'єднуючу основу, яка формує те, як співробітники інтерпретують та реагують на стратегічні директиви, гарантуючи, що їхні індивідуальні дії та рішення тісно узгоджені із загальними стратегічними пріоритетами підприємства індустрії гостинності [14]. Ця узгодженість є вирішальною, оскільки вона сприяє спільному відчуттю мети та відданості серед співробітників, дозволяючи їм співпрацювати для досягнення стратегічних цілей підприємства. Навпаки, слабка або фрагментована корпоративна культура може перешкоджати стратегічній реалізації, оскільки співробітники можуть не мати чіткого розуміння стратегічних цілей підприємства індустрії гостинності та можуть бути менш мотивованими підтримувати їх досягнення. Таким чином, підприємства індустрії гостинності повинні пріоритезувати

розвиток та підтримку сильної, згуртованої корпоративної культури, яка підтримує та посилює їхні стратегічні ініціативи.

Загальновідомо, що стратегія визначає напрям та фокус, розробляє плани та офіційне середовище для розуміння співробітниками цілей підприємства, тоді як корпоративна культура допомагає досягти цілей, охоплюючи їх спільними цінностями та переконаннями цього підприємства індустрії гостинності. Стратегія може бути реалізована лише за умови, що вона підкріплена корпоративною культурою. Намір підприємства індустрії гостинності визначається стратегією, а культура визначає та вимірює прагнення, відданість та результативність. Крім того, корпоративна культура впливатиме на те, як лідер висловлює своє бачення іншим членам підприємства, а також на підтримку впровадження нових стратегій. Стратегія задає напрям, а культура визначає спосіб, яким підприємство пройде шлях до місця призначення – позитивний, негативний та складний, де корпоративна діяльність формується через культуру і стратегію та працює найкраще, коли цінності, політика, стратегії та практики гармонізовані [17].

Сьогодні корпоративна культура є фундаментальним фактором успіху впровадження стратегії. Дослідження показують, що підприємства індустрії гостинності з сильною, адаптивною культурою, яка узгоджена зі стратегічними цілями, досягають більш успішних результатів у виконанні стратегій. Культура, яка сприяє інноваціям, співпраці та підзвітності, створює середовище, сприятливе для досягнення стратегічних цілей. На противагу цьому, невідповідна або жорстка культура часто призводить до опору змінам, поганій комунікації та труднощів у реалізації стратегічних ініціатив. Так, було визначено кілька культурних факторів як критично важливих для ефективного впровадження стратегії. Культури, які приймають стратегію, краще підготовлені до впровадження нових стратегій. Відкрита комунікація на підприємстві індустрії гостинності допомагає забезпечити розуміння всіма співробітниками своїх ролей у виконанні стратегії, зменшуючи невизначеність та покращуючи координацію.

Хоча корпоративна культура може сприяти впровадженню стратегії, вважаємо за потрібне зазначити кілька бар'єрів, які перешкоджають успішності її реалізації. Співробітники можуть чинити опір новим стратегічним ініціативам через страх, брак розуміння або невизначеність щодо майбутнього. Культура, в якій бракує міжвідомчої співпраці, призводить до фрагментованого виконання, коли відділи працюють ізольовано, перешкоджаючи загальному стратегічному успіху. Коли існуюча культура не відповідає новому стратегічному напрямку, зусилля щодо впровадження стратегії часто є безуспішними, оскільки співробітники можуть не повністю прийняти ці стратегії. Так, підприємства індустрії гостинності повинні сприяти

культури розширення прав і можливостей та залучення, заохочуючи участь співробітників у стратегічному процесі. Культивування культури адаптивності та навчання є важливим для підприємств індустрії гостинності, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно впроваджувати нові стратегії. Впровадження надійних комунікаційних технологій, які підсилюють стратегічні цілі, підсилюють організаційну структуру та зменшують опір.

Проте варто зазначити значний вплив корпоративної культури на реалізацію стратегії. Сильне лідерство, залученість співробітників, адаптивність та ефективна комунікація виступають ключовими культурними факторами, що сприяють успіху. Однак культурні бар'єри, такі як опір змінам, створюють значні труднощі. Подібні твердження підкреслюють важливість узгодження корпоративної культури зі стратегічними цілями та забезпечують основу для майбутніх емпіричних досліджень того, як культурні фактори впливають на виконання стратегії.

Підприємства індустрії гостинності прагнуть успіху у дуже складному бізнес-середовищі, і важливо узгодити корпоративну культуру та стратегічне управління. Тому потрібно звернути увагу на роль корпоративної культури в успішному впровадженні корпоративної стратегії та висвітлити переваги, отримані від ефективного процесу впровадження стратегії, які впливають як на внутрішню, так і на зовнішню сторону широкого кола зацікавлених сторін. Корпоративна культура стала важливим фактором і необхідна для досягнення підприємствами індустрії гостинності своїх цілей та стратегій. Тому, для успішного впровадження стратегії, важливо, щоб персонал був обізнаний щодо діючої на підприємстві корпоративної культури. Зі швидкими змінами в бізнес-середовищі та світі, що включає різноманітність співробітників і клієнтів, зростає потреба в розумінні корпоративної культури, яка впливає на впровадження стратегії.

Тому стратегічний план повинен бути корельованим з культурою, а топ-менеджмент має розвинути толерантність до ризику для підприємства індустрії гостинності. Керівництво відповідає за прийняття та моніторинг культури після її затвердження топ-менеджментом, узгоджуючи її з бізнес-стратегією. Сильна корпоративна культура, з точки зору успішного впровадження стратегії, – це та, яка тісно пов'язана зі стратегічними цілями підприємства індустрії гостинності та його конкурентною перевагою. Вона гарантує, що співробітники розуміють бачення підприємства та те, як їхні ролі сприяють досягненню цього бачення. Коли культура та стратегія синхронізовані, це сприяє спільному відчуттю мети підприємства, де кожен, від керівників вищої ланки до працівників, знає, як їхні зусилля пов'язані з загальними цілями. Така узгодженість зменшує неоднозначність, допомагає уникнути конфлікту пріоритетів і гарантує, що всі дії, здійснені окремими особами

та командами, рухають підприємство індустрії гостинності до стратегічних цілей.

В підприємствах індустрії гостинності з сильною культурою працівники є не просто пасивними учасниками, а активними рушійними силами стратегічних цілей. Культура, яка наголошує на співпраці, розширенні можливостей та спільному баченні, мотивує працівників брати на себе відповідальність за свої ролі. Це зобов'язання гарантує, що стратегічні ініціативи виконуються не лише тому, що вони доручені зверху, а й тому, що персонал всього підприємства вірить у їхню важливість і особисто зацікавлені в їхньому успіху. Залученість працівників також призводить до вищого рівня дискреційних зусиль, коли персонал роблять все можливе для підтримки стратегії. Ще одним важливим елементом є підзвітність та чіткі очікування. У сильній організаційній культурі обов'язки чітко визначені, і кожен знає, хто відповідає за конкретні завдання, пов'язані зі стратегічним планом. Ця ясність запобігає непорозумінням, дублюванню зусиль та прогалинам у виконанні. Коли люди несуть відповідальність за свій внесок, існує більша ймовірність того, що стратегічні напрями будуть досягнуті вчасно та з бажаною якістю. Крім того, культура, яка цінує відповідальність, заохочує прозорі показники ефективності та регулярний зворотний зв'язок, що дозволяє підприємству індустрії гостинності відстежувати прогрес та коригувати стратегію за потреби. Тому пропонуємо концептуальну модель впливу корпоративної культури на реалізацію стратегії (рис. 1).

Адаптивність та відкритість до змін також є критично важливими компонентами сильної культури, яка підтримує реалізацію стратегії. У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегії часто потребують коригування або вдосконалення у відповідь на зовнішній тиск, такий як зміни на ринку або нові технології. Сильна культура – це та, яка охоплює гнучкість та інновації, заохочуючи співробітників швидко адаптуватися до змін, не втрачаючи з поля зору загальних стратегічних цілей. Така культура сприяє постійному навчанню і вдосконаленню, допомагаючи підприємству індустрії гостинності залишатися конкурентоспроможним та реагувати на зміну бізнес-умов.

Ефективна корпоративна культура також орієнтована на результат, зосереджуючись не лише на виконанні завдань, а й на досягненні бажаних результатів. Таке орієнтоване на результат мислення гарантує, що співробітники зосереджені на досягненні мети, а не просто на завершенні процесів. Однак сильна культура також збалансовує ці результати з акцентом на етичну поведінку та довгострокову стійкість. Це заохочує співробітників досягати цілей у спосіб, що відповідає цінностям підприємства індустрії гостинності, гарантуючи, що короткострокові досягнення не досягаються ціною довгострокової життєздатності чи репутації. Отже,



Рис. 1. Концептуальна модель впливу корпоративної культури на реалізацію стратегії
Джерело: сформовано авторами на основі [1–8]

корпоративна культура є життєво важливим елементом корпоративної продуктивності та основою сталої конкурентної переваги.

Висновки. Таким чином, можна сформулювати рекомендації щодо корпоративної культури в бізнес-середовищі, зосереджуючись на ключових аспектах, що стосуються корпоративної культури, з метою підвищення рівня успіху та впровадження стратегії. Отже, наслідком проведеного дослідження для менеджерів може стати допомога у визначенні пріоритетів конкретних аспектів корпоративної культури для покращення в тих сферах, які мають більший вплив на те, як стратегії впроваджуються в їхні підприємства індустрії гостинності. Крім того, роботодавцям і працівникам потрібно зрозуміти та усвідомити важливість успішного впровадження корпоративної культури і стратегії в їхніх підприємствах.

Майбутні дослідження можуть розширити висновки, задіявши емпіричність, що дозволить оцінити, якою мірою культурні виміри формують результати впровадження в різних організаційних контекстах та галузях. Крім того, наведене дослідження підкреслює важливість контекстуальних варіацій, оскільки вплив культури на виконання стратегії, ймовірно, відрізнятиметься залежно від таких факторів, як характеристики галузі, масштаб підприємства та регіональна динаміка. Подальші дослідження могли б дослідити ці нюанси за допомогою порівняльних методів підприємств, що працюють у різних секторах або географічних регіонах. Ще одним майбутнім напрямом досліджень є довгострокове вивчення культурної еволюції і її впливу на стратегічні показники.

Корпоративна культура за своєю суттю динамічна, адаптуючись у відповідь на внутрішні потрясіння та зовнішній тиск. Майбутні дослідження можуть використовувати довгострокові плани, щоб відстежити, як зміни в корпоративній культурі впливають на виконання стратегії з часом. Крім того, дослідження причинно-наслідкового зв'язку між культурними

втручаннями та покращеннями в стратегічній реалізації за допомогою експериментальних методологій може забезпечити глибше розуміння механізмів її реалізації.

З точки зору аналізу, це дослідження пропонує практичні рекомендації, підкреслюючи, як лідери можуть взаємопов'язувати корпоративну культуру зі стратегічними цілями для підвищення ефективності реалізації. Майбутні дослідження можуть далі розвивати цю тему, аналізуючи роль організаційної взаємодії у формуванні культури, яка підтримує стратегічну реалізацію. Наприклад, можуть виявляти, як методи роботи, цифрова інформація про тренування та міжфункціональна співпраця сприяють покращенню реалізації. Крім того, дослідження могли б висвітлити, як культура, керована поведінкою, сприяє довгостроковій стратегічній стійкості та взаємодії із зацікавленими сторонами, що забезпечить глибше розуміння взаємодії між культурою і конкурентною перевагою.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Schein E. H. Organizational culture and leadership. New Jersey : John Wiley & Sons, 2016. 416 p.
2. Boon O. K., Arumugam V. The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*. 2006. Vol. 3. P. 99–115.
3. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills/London: Sage, 1980. 474 p.
4. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Boston : Addison Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.
5. Quinn R. E., Spreitzer G. M. The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*. 1991. Vol. 5. P. 115–142.
6. Chang S. E., Lin C.-S. Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management*

- & *Data Systems*. 2007. Vol. 107(3). P. 438–458. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635570710734316>
7. Wallach E. J. Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*. 1983. Vol. 37(2). P. 28–36.
8. O'Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. E. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34(3). P. 487–516.
9. Berg P. T., Wilderom C. P. M. Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*. 2004. Vol. 53(4). P. 570–582. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x>
10. Fernandes P., Pereira R., Wiedenhöft G. Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*. 2023. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>
11. Qureshi S. R., Larik A. R., Bukhari S. G. A. S. Role of organizational culture in improving employee psychological ownership. *Pakistan Journal of Applied Social Sciences*. 2023. Vol. 14(2). P. 107–131. DOI: <https://doi.org/10.46568/pjass.v14i2.748>
12. Olayiwola P. O., Akeke O. S. Organizational culture dimensions and employees' commitment. *Modern Management Review*. 2022. Vol. 27(1). P. 51–68. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2022.mmr.05>
13. Al-burshaid F., Alomair M. Governance of endowments In Saudi public universities. *World Research of Business Administration Journal*. 2022. Vol. 2(3). P. 200–221. DOI: <https://doi.org/10.56830/DUZO4057>
14. Hussain S., Talpur A. Impact of Ethical Leadership and Mediating Effect of Organization Culture on Employees Performance: A Case of SSGC Zonal Office District Jacobabad Sindh, Pakistan. *European Journal of Business and Management Research*. 2021. Vol. 6 (2). P. 127–133. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.810>
15. Zeqiri J., Alija S. The Organizational Culture Dimensions – The Case of an Independent Private University in Macedonia. *Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica*. 2016. Vol. 6(3). P. 20–31. DOI: <https://doi.org/10.1515/subboec-2016-0002>
16. Dasgupta M. Organizational Culture and Firm Performance: A Reflection of Theory, Research and Practice. *Buenmafe Research & Review – The Business Journal*. 2014. Vol. 2(1). P. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2435528>
17. Halici A., Erhan D. Structuring Strategic Management with Ratio Analysis Method: A Case Study in the Transition to SME TFRS Process. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 99. P. 947–955. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.568>
4. Deal T. E., Kennedy A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Boston, UK.
5. Quinn R. E., Spreitzer G. M. (1991). The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp. 115–142.
6. Chang S. E., Lin C.-S. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 107(3), pp. 438–458. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635570710734316>
7. Wallach E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, vol. 37(2), pp. 28–36.
8. O'Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. E. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, vol. 34(3), pp. 487–516.
9. Berg P. T., Wilderom C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, vol. 53(4), pp. 570–582. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x>
10. Fernandes P., Pereira R., Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>.
11. Qureshi S. R., Larik A. R., Bukhari S. G. A. S. (2023). Role of organizational culture in improving employee psychological ownership. *Pakistan Journal of Applied Social Sciences*, vol. 14(2), pp. 107–131. DOI: <https://doi.org/10.46568/pjass.v14i2.748>
12. Olayiwola P. O., Akeke O. S. (2022). Organizational culture dimensions and employees' commitment. *Modern Management Review*, vol. 27(1), pp. 51–68. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2022.mmr.05>
13. Al-burshaid F., Alomair M. (2022). Governance of endowments In Saudi public universities. *World Research of Business Administration Journal*, vol. 2(3), pp. 200–221. DOI: <https://doi.org/10.56830/DUZO4057>
14. Hussain S., Talpur A. (2021). Impact of Ethical Leadership and Mediating Effect of Organization Culture on Employees Performance: A Case of SSGC Zonal Office District Jacobabad Sindh, Pakistan. *European Journal of Business and Management Research*, vol. 6 (2), pp. 127–133. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.810>
15. Zeqiri J., Alija S. (2016). The Organizational Culture Dimensions – The Case of an Independent Private University in Macedonia. *Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica*, vol. 6(3), pp. 20–31. DOI: <https://doi.org/10.1515/subboec-2016-0002>
16. Dasgupta M. (2014). Organizational Culture and Firm Performance: A Reflection of Theory, Research and Practice. *Buenmafe Research & Review – The Business Journal*, vol. 2(1), pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2435528>
17. Halici A., Erhan D. (2013). Structuring Strategic Management with Ratio Analysis Method: A Case Study in the Transition to SME TFRS Process. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 947–955. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.568>

REFERENCES:

1. Schein E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
2. Boon O. K. and Arumugam V. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, vol. 3, pp. 99–115.
3. Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage, Beverly Hills, USA.
4. Deal T. E., Kennedy A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Boston, UK.
5. Quinn R. E., Spreitzer G. M. (1991). The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp. 115–142.
6. Chang S. E., Lin C.-S. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 107(3), pp. 438–458. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635570710734316>
7. Wallach E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, vol. 37(2), pp. 28–36.
8. O'Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. E. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, vol. 34(3), pp. 487–516.
9. Berg P. T., Wilderom C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, vol. 53(4), pp. 570–582. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x>
10. Fernandes P., Pereira R., Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>.
11. Qureshi S. R., Larik A. R., Bukhari S. G. A. S. (2023). Role of organizational culture in improving employee psychological ownership. *Pakistan Journal of Applied Social Sciences*, vol. 14(2), pp. 107–131. DOI: <https://doi.org/10.46568/pjass.v14i2.748>
12. Olayiwola P. O., Akeke O. S. (2022). Organizational culture dimensions and employees' commitment. *Modern Management Review*, vol. 27(1), pp. 51–68. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2022.mmr.05>
13. Al-burshaid F., Alomair M. (2022). Governance of endowments In Saudi public universities. *World Research of Business Administration Journal*, vol. 2(3), pp. 200–221. DOI: <https://doi.org/10.56830/DUZO4057>
14. Hussain S., Talpur A. (2021). Impact of Ethical Leadership and Mediating Effect of Organization Culture on Employees Performance: A Case of SSGC Zonal Office District Jacobabad Sindh, Pakistan. *European Journal of Business and Management Research*, vol. 6 (2), pp. 127–133. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.810>
15. Zeqiri J., Alija S. (2016). The Organizational Culture Dimensions – The Case of an Independent Private University in Macedonia. *Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica*, vol. 6(3), pp. 20–31. DOI: <https://doi.org/10.1515/subboec-2016-0002>
16. Dasgupta M. (2014). Organizational Culture and Firm Performance: A Reflection of Theory, Research and Practice. *Buenmafe Research & Review – The Business Journal*, vol. 2(1), pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2435528>
17. Halici A., Erhan D. (2013). Structuring Strategic Management with Ratio Analysis Method: A Case Study in the Transition to SME TFRS Process. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 947–955. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.568>

Стаття надійшла: 04.12.2025
 Стаття прийнята: 17.12.2025
 Стаття опублікована: 26.12.2025