



УДК 005.74:005.44

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATION'S STRATEGY

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Sokyrnyk I.W./Сокирник І.В.

с.е.с., as.prof. / к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-2453-247X

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute,

Khmelnytskyi, Kamyanets'ka, 3, 29000

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,

Хмельницький, Кам'янецька, 3, 29000

Анотація. В роботі розглядається сутність організаційної культури як особливого ресурсу організації, що створюється та розвивається на основі знань. Зазначається, що організаційна культура є передумовою успішної реалізації стратегії. Характерною рисою стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу є клієнтоорієнтованість. Для успішної реалізації стратегії підприємств роздрібної торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу необхідно формування організаційної культури клієнтоорієнтованого типу, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності покупців, зміцненню довіри до бренду та збільшенню прибутковості бізнесу. Проаналізовані та узагальнені елементи організаційної культури успішних організацій роздрібної торгівлі та ресторанного бізнесу. Запропоновано процес формування організаційної культури, що сприяє реалізації стратегії.

Ключові слова: система забезпечення стратегічного управління, реалізація стратегії, організаційна культура, управління знаннями, заклади роздрібної торгівлі, готельно-ресторанного бізнесу, клієнтоорієнтована організаційна культура.

Вступ.

Реалізація стратегії традиційно розглядається як складова процесу стратегічного управління та підсистема у системі стратегічного управління підприємством. З точки зору процесу, впровадження розробленої стратегії включає низку дій: формування системи змін в контексті обраної стратегії, розробка поточних та оперативних планів реалізації змін, призначення виконавців та доведення завдань до них, управління змінами, контроль, аналіз та корекція результатів. Система забезпечення стратегічного управління включає організаційне, фінансово-економічне, соціально-психологічне та інформаційно-аналітичне забезпечення. В першому та у другому випадку забезпечення реалізації стратегії напряму залежить від персоналу організації, що є носієм її організаційної культури.



Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченню питань сутності організаційної культури як складової стратегічного управління присвячені численні публікації зарубіжних та вітчизняних науковців. Так, теоретичні аспекти сутності організаційної культури розглянуто в працях Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгороднього А.А.[10], Грібахо О.О.[8], місце організаційної культури як стратегічного ресурсу та базової складової внутрішнього середовища організації в системі менеджменту підприємства визначено в роботі Харчишеної О.О.[18]. На ролі організаційної культури в контексті стратегії організації та реалізації стратегічних змін наголошено в працях Дж. Тейлор[5], Д.Хиггинс, С.Макалластер [2], Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір М. [7, Грішнєвої А. О., Голяки О. М. [9], Лебідь О.О. [12], Миколайчук І.П.[15]. Питання формування організаційної культури, зокрема в умовах воєнного часу, розглянуто в працях Ареф'євої О.В. [6], Чернікової Н. М., Долгова С. В., Бондаренко Д. В.[19], Ленди В. М., Оганесян Г. С., Скібської К. О.[13]. Аналіз публікацій щодо ролі організаційної культури в системі стратегічного управління дозволяє зробити висновок, про наявність потреби дослідження організаційної культури як складової реалізації стратегії сучасного підприємства в умовах високого рівня нестабільності.

Метою статті є визначення сутності організаційної культури сучасної організації та напрямів її впливу на ефективність реалізації стратегії підприємства. *ролі в реалізації стратегії підприємства*

Основний текст.

Організаційна культура є невидимою силою кожної фірми, що забезпечує узгодженість дій її співробітників та обумовлює різницю в досягнутих результатах однакових за розміром та сферою бізнесу підприємств. Тому для будь-якої організації важливо знати характеристики власної культури, щоб розробляти стратегію, яка буде підтримуватися цінностями та переконаннями персоналу.



Одним з перших, хто став займатися питаннями культури підприємств був видатний американський дослідник Едгар Х. Шейн. Під корпоративною культурою він розуміє «те, що організація пізнала зі свого досвіду як соціальна одиниця», і, включає сюди філософію і ідеологію управління, цінності і вірування, установки і норми, тобто те, що утворює основу взаємодій як усередині організації, так і поза нею[4].

У складі організаційної культури виділяють наступні складові: біхевіористичні (типи, мотиви, стилі поведінки, стимули, що превалюють в організації), когнітивні складові (місія, цінності, переконання, ідеали), морально-етичні складові (звичаї, традиції, ритуали, міфи, легенди, символи)[11]. Аналіз різних трактувань змісту організаційної культури дозволяє стверджувати, що основою цієї категорії є переконання, цінності, норми, правила які бездоказово приймаються та розділяються більшістю членів організації, існують в середині організації, закріплюються у внутрішніх нормативних та організаційних документах та транслуються у її зовнішнє середовище.

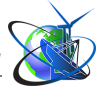
При ідентифікації елементів організаційної культури розглядаються декілька її рівнів. За Е. Шейном це поверхневий, під поверхневий та глибинний рівні[4]. Поверхневий рівень організаційної культури є наочним та легко визначається – це зовнішні організаційні характеристики (продукція послуги, технологія їх створення чи надання, архітектура приміщень, кольори, стиль поводження персоналу, формальне ділове спілкування). На другому рівні організаційної культури знаходяться моральні, етичні правила, кодекс поведінки тощо, що часто представляються на сайті компанії, є атрибутами її ділової документації, складовими сформульованої стратегії розвитку та транслуються у зовнішнє середовище для ідентифікації організації. Глибинний рівень організаційної культури є по суті її основою, що визначає ті характеристики організації, які формує лідер, вищий топ-менеджмент та які створюються під впливом національної культури країни. Ці характеристики напряду залежить від ментальних моделей, особистісних якостей власників організації, формальних та неформальних лідерів та впливових кіл зовнішнього середовища.



Виходячи з ресурсної теорії організації погоджуємося із твердженням, що організаційна культура є особливим нематеріальним гуманітарним ресурсом сучасної організації. Відповідно до теорії ресурсів, організації, які володіють стратегічними ресурсами мають важливі конкурентні переваги. Ресурс є стратегічним у тій мірі наскільки він цінний, рідкісний та наскільки його важко імітувати. Ресурси можна поділити на два види – матеріальні та нематеріальні. Нематеріальні ресурси важко копіювати, оскільки вони захищаються засобами захисту інтелектуальної власності, їх важко побачити та кількісно оцінити. Вони включають знання, репутацію компанії, лідерські якості, навички фірми та її організаційну культуру. Відповідно зазначимо, що сутність організаційної культури може бути визначена наступним чином. Організаційна культура – це гуманітарний ресурс підприємства, що створюється за рахунок взаємопов'язаної сукупності психологічних, морально-етичних, когнітивних складових: цінностей, настанов, моделей поведінки, методів та стилю керівництва, способів комунікації, стилю спілкування, лідерства, методів управління персоналом, що впливає на створення і розвиток інших ресурсів та компетенцій підприємства для досягнення стійких конкурентних переваг.

Організаційна культура створюється та розвивається на основі знань, що є сьогодні ключовим ресурсом сучасної організації. Формування організаційної культури відбувається в результаті процесів створення знань: соціалізації знань (процес обміну досвідом з подальшим створенням неформальних знань в результаті чого відбувається трансформація індивідуальних знань в знання організації). екстерналізації знань – перетворення неформальних знань у формалізовані, комбінації знань – за рахунок комбінації формалізованих знань і генерації нових знань організації [3].

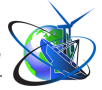
В результаті зазначених процесів управління знаннями, що реалізуються в організації, створюються знання окремих працівників, і тим самим відбувається формування індивідуального рівня організаційної культури у вигляді особистих цінностей, переконань, стилю поведінки. Знання на рівні груп працівників формують елементи організаційної культури, або субкультури, на рівні



підрозділів підприємства. Організаційна культура фірми вцілому створюється в результаті формування організаційного знання, що є результатом трансформації знань нижчих рівнів. Крім того на всіх рівнях процесу управління знаннями відбувається втягування, відбір та обробка знань із зовнішнього середовища. Тим самим організаційна культура фірми формується під впливом складових бізнес-середовища організації та національної культури. Рівні формування організаційної культури є взаємопов'язаними. Між ними існує тісний зворотній зв'язок. В результаті управління знаннями персоніфіковані знання від споживачів, працівників, що проявляються у вигляді переконань, цінностей, мотивів та стилів поведінки трансформуються у заковані формалізовані знання та відповідно у елементи організаційної культури – артефакти, елементи фірмового стилю, правила поведінки, стиль управління тощо.

Організаційна культура закладів роздрібної торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу – це система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв та традицій, що є характерними для такого закладу, поділяються більшістю його співробітників, та визначають внутрішні відносини в колективі. Вплив організаційної культури на кадрові ресурси підприємства і можливість реалізовувати його стратегію розвитку визнається одним з найсуттєвіших чинників підвищення якості управлінської праці та мобілізації зусиль персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Організації, що працюють в однаковому бізнес-середовищі мають різну культуру та систему внутрішніх відносин. Організаційна культура безпосередньо впливає на процес розробки стратегії та чинить суттєвий вплив на її реалізацію, оскільки спрямована на стабілізацію внутрішнього середовища та підвищення адаптивності до впливу чинників зовнішнього середовища. Так, зокрема Дж. Тейлор, Д.Хігінс та С. Макалластер визначають організаційну культуру в якості одного з найважливіших факторів створення та реалізації стратегії [5]. Стратегія сучасної організації – це система стратегічних рішень, планів та дій організації для досягнення її цілей. Організаційна культура

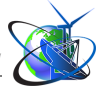


визначає, як персонал організації думає, приймає та впроваджує рішення. Якщо стратегія відповідає культурі організації, то вірогідність її здійснення значно підвищується.

В системі управління реалізацією стратегії організаційній культурі відводиться особлива роль, оскільки на її основі здійснюються зміни у відповідності до вимог стратегії розвитку в умовах нестабільного та високо ризикованого середовища. При впровадженні стратегічних змін, необхідно змінювати культурні процеси, корегувати стиль управління персоналом [2]. Відповідно культура є детермінантом реалізації стратегії. Її сукупний вплив проявляється опосередковано і реалізується через персонал підприємства. Базові цінності, що є основою організаційної культури, змінюються значно повільніше ніж всі інші стратегічні зміни, що потребує стратегія підприємства, та взагалі можуть гальмувати їх здійснення.

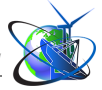
Організаційна культура різних організацій сильно відрізняється за типом, силою та рівнем сформованості. Якщо сильна культура організації заважає їй адаптуватися до змін, опір змінам буде збільшуватися та зміни відбуватимуться повільніше. Отже сильна культура позитивно впливає на ефективність реалізації стратегії лише у випадку узгодженості складових організаційної культури з рівнем резильєнтності стратегії та рівнем нестабільності зовнішнього середовища. У випадку несумісності виникає культурний ризик у впровадженні стратегії.

На нашу думку, основним завданням організаційної культури в умовах війни, підвищення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі та ресторанного бізнесу в умовах високого рівня нестабільності бізнес-середовища, є створення клієнтоорієнтованої організації. Відповідно, основою організаційної культури сучасного роздрібного торгового підприємства має бути клієнтоорієнтованість. Клієнтоорієнтоване підприємство сфери роздрібної торгівлі та ресторанного господарства зосереджене на задоволенні потреб та очікувань споживачів, прагне забезпечити високий рівень обслуговування, персоналізований підхід та пропонує якісні товари і додаткові послуги. Особливістю клієнтоорієнтованої



організаційної культури є те, що вона формує не тільки взаємовідносини між працюючими на підприємстві, правила, норми, що застосовуються у його внутрішньому середовищі, але й впливає на імідж підприємства, підвищує лояльність покупців, допомагає виділятися серед конкурентів та створювати довгострокові відносини з клієнтами. Клієнтоорієнтований персонал є основою такої культури, оскільки не просто здійснює продаж товарів, а створює позитивний досвід і налагоджує взаємодію з клієнтами. Ключовими якостями такого персоналу є комунікабельність, знання товарів, емпатія, дружелюбність, гнучкість та стресостійкість, орієнтація на вирішення проблем та проактивність. Створенню клієнтоорієнтованої організаційної культури сприяє розвиток клієнтоорієнтованого мислення співробітників, що досягається проведенням тренінгів з клієнтоорієнтованого сервісу. Персонал навчають технікам ефективного спілкування, роботі з запереченнями. Важливим є також впровадження нових або корегування стандартів обслуговування – чітких правил щодо поведінки з клієнтами (привітання, вирішення скарг, персоналізований підхід тощо), активізація наставництва та внутрішнього навчання.

Важливу роль у формуванні клієнтоорієнтованої організаційної культури грає також впровадження програм визнання та нагородження працівників (бонуси, премії за позитивні відгуки клієнтів), застосування методів нематеріальної мотивації, психологічна підтримка, створення комфортних умов праці. Ще одним напрямом формування клієнтоорієнтованої організаційної культури є адаптація обслуговування під клієнтів – впровадження зручних сервісів (доставка, попереднє замовлення, комплектування, мобільні каси, впровадження сучасних цифрових ехнологій для обслуговування споживачів). Для розуміння позитивних змін у створенні організаційній культурі клієнтоорієнтованого типу, доцільним є перевірка якості обслуговування через анонімну оцінку (таємний покупець), проведення моніторингу ключових показників (KPI), зокрема визначення NPS (індекса лояльності клієнтів), оцінка швидкості обслуговування, оцінку рівня повторних покупок та швидкості реагування на скарги, аналіз відгуків клієнтів тощо.



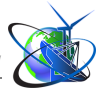
В умовах війни компанії змушені швидко адаптуватися, змінюючи організаційну культуру, щоб підтримувати персонал, зберігати бізнес та допомагати суспільству. Тому в сьогоденних умовах важливими напрямками корегування елементів організаційної культури мають бути:

- ❖ Програми підтримки окремих верств населення, певних категорій співробітників;
- ❖ Гнучкість та адаптивність в організації робочого часу (впровадження гнучкого графіка, можливість працювати частково віддалено .
- ❖ Посилення психологічної підтримки персоналу (впровадження практики корпоративних психологічних консультацій, тренінгів із подолання стресу, фокусування при оцінці персоналу не лише на продуктивність, а й на емоційне благополуччя співробітників).
- ❖ Зміни у взаємодії з клієнтами (ввічливе спілкування в умовах підвищеної напруги, створення безпечного середовища для покупців. розвиває більше емпатії та чуйності до клієнтів).

Ще одним важливим напрямком зміни організаційної культури сьогодні є активне впровадження інформаційних технологій. Технології сприяють забезпеченню культурної сумісності співробітників, полегшують їх інтеграцію, допомагають стандартизувати бізнес-процеси, змінюють стиль управління, впливають на ефективність управлінських рішень. Тим самим відбувається позитивний вплив на можливість реалізації стратегії.

Вважаємо, що вірно сформована, клієнтоорієнтованого типу організаційна культура може стати конкурентною перевагою та сприяти реалізації стратегії розвитку роздрібного торговельного підприємства.

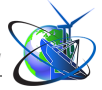
З метою ідентифікації складових організаційної культури, що підтримують стратегію розвитку підприємства, нами проведений аналіз наявних елементів культури провідних роздрібних торговельних підприємств та підприємств ресторанного бізнесу: ТОВ « АТБ-маркет», ТОВ « Сільпо-фуд», ТОВ « Вигідна покупка» ММ «Аврора», ТОВ « Фаст Фуд Франчайзинг груп» («Львівський круассан»), ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД". Досліджені підприємства



мають впізнаваний бренд, є підприємствами мережного типу, характеризуються стабільними темпами росту та тривалий час працюють на ринку[16,17].

Узагальнення характеристик елементів організаційної культури, які можна ідентифікувати в результаті аналізу відкритої інформації зазначених підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного, показує наявність наступних чітко визначених елементів: мета, цінності, традиції, історія, персоніфіковані стандартні програми, сайти з різноплановою інформацією, стандарти відкриття та роботи закладів за франшизою, стандартизовані операційні процеси, унікальний дизайн закладів, логотип, власні торгові марки, корпоративні кольори, он-лайн застосунки, мобільні додатки. Всі зазначені підприємства активно реалізують соціальні та екологічні проекти, здійснюють допомогу ЗСУ, благодійним організаціям, госпіталям, переселенцям, співпрацюють з благодійними фондами (зокрема Tabletochki, благодійний фонд імені Кузьми Скрябіна, благодійна програма «Кораблик добра», фундація Дім Рональда Макдональдса в Україні), інвестують кошти в розвиток українського кінематографу, здійснюють підтримку різнопланових студентських і спортивних ініціатив. Важливою складовою організаційної культури розглянутих успішних організацій є впроваджені програми медичного страхування та страхування життя для співробітників, корпоративне навчання, коучинг, інклюзивне середовище для роботи, пакети бенифітів тощо. Аналіз складових організаційної культури розглянутих підприємств дозволяє дійти висновку щодо їх динамічному розвитку, сформованості та достатньої сили, що безумовно сприяє реалізації прийнятих стратегій.

Разом з тим, варто відмітити, що багато організацій не здійснюють активне керування своєю культурою, допускаючи, ці процеси будуть відбуватися природно. Але якщо елементи організаційної культури не формуються свідомо, все одно вони набувають певної форми через наявну внутрішню політику, вплив зовнішнього середовища. Якщо організаційна культура розвивається без управління нею, вона може в кінцевому результаті не узгоджуватися із стратегією, працюючи проти її ефективного впровадження. Відповідно



необхідний аналіз, розробка напрямків змін та вдосконалення організаційної культури, що узгоджені із бізнес-цілями. Замість того, щоб розглядати організаційну культуру як статичні цінності потрібно підходити до неї як до динамічного інструменту. Процес формування організаційної культури, що сприяє реалізації стратегії має відбуватися системно та циклічно та може включати наступні складові:

- 1) Визначення типу організаційної культури;
- 2) Моніторинг стану складових організаційної культури;
- 3) Оцінка та аналіз характеру та сили впливу на реалізацію обраної стратегії розвитку;
- 4) Аналіз причин відхилень та розробка корегуючих заходів;
- 5) Розробка заходів спрямованих на підтримку елементів, що сприяють реалізації наявної стратегії;
- 6) Ресурсне та організаційне забезпечення заходів;
- 7) Контроль та реалізація заходів для створення та підтримки елементів організаційної культури.

Висновки.

Організаційна культура суттєво впливає на здатність організації релазовувати стратегію, сприяючи, або перешкоджаючи досягненню стратегічних цілей. Сильна організаційна культура, сміст складових якої відповідає стратегії, може значно підвищити ефективність її реалізації. Несумісна, або слабка культура може стати першкодою для досягнення цілей організації. Культура, що заохочує комунікації та формування загальних цінностей, сприяє більшій мотивації та залученості до процесів співробітників, стимулює інновації та клієнтоорієнтованість. Програма змін складових організаційної культури має бути спрямована на формування та розвиток якісних характеристик персоналу та включати регулярні тренінги, впровадження мотиваційних програм, налагодження стійкого зворотного зв'язку від клієнтів та адаптивне реагування на зміни середовища підприємства.



Література:

1. «Фаст Фуд франчайзинг груп «Львівський круассан». Офіційний сайт. URL <https://lvivcroissants.com/ua/about-us/> (дата звернення 08.05.2025)
2. James M. Higgins, Craig Mcallaster If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. Journal of Change Management. 2004. v4. No1, pp. 63-73
URL: https://www.researchgate.net/publication/247505450_If_you_want_strategic_change_don't_forget_to_change_your_cultural_artifacts (дата звернення 08.05.2025)
3. Nonaka, I. and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company — How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation. Oxford University Press, Oxford
4. Shein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.
5. Taylor. J. Organizational culture and the paradox of performance management. Public Performance and management review. 2014. vol. 38. No1. PP7-22
URL: https://www.researchgate.net/publication/261721960_Organizational_Culture_and_the_Paradox_of_Performance_Management (дата звернення 07.05.2025)
6. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*, 2020, №3, С. 109-117
7. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір М. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Вип. 61, С. 58-62
8. Грібахо О. О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2013. № 1, С. 104-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2013_1_14. (дата звернення 08.05.2025)
9. Грішнова А. О., Голяка О. М. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість URL:



<https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/23b7648e-21d7-44ad-aa72-08.05.2025>) (дата звернення 08.05.2025)

10. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1-2(41), 2023. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2811/2712>/(дата звернення 08.05.2025)

11. Кошельник В.М. Сутність та значення організаційної культури в системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип.3. С.263-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49. (дата звернення 08.05.2025)

12. Лебідь О.В. Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 1.2020. С.87-91

13. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес-Інформ*. 2024. №5. С.297-303"

14. МакДональдз" в Україні. Офіційний сайт. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/purpose_and_impact.html

15. Миколайчук І.П. Управління змінами в організаційній культурі підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4(71). С.161-167 URL: <https://www.researchgate.net/publication/338484098> (дата звернення 10.05.2025)

16. Підприємство з іноземними інвестиціями "Макдональдз Юкрейн Лтд". URL: <https://clarity-project.info/edr/23744453>

17. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фаст Фуд франчайзинг груп «Львівський круассан». URL: <https://clarity-project.info/edr/39900465>

18. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія .Нац. ун-т харч. технологій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.



19. Чернікова Н. М., Долгов С. В., Бондаренко Д. В. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство* 2023. Вип. № 56, С.33-38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990> (дата звернення 10.05.2025)

References.

1. «Fast Fud franchaizynh hrup «Lvivskyi kruassan». Ofitsiyni sait. URL <https://lvivcroissants.com/ua/about-us/> (дата звернення 08.05.2025)
2. James M. Higgins, Craig Mcallaster If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. *Journal of Change Management*. 2004. v4. No1, pp.63-73 URL: https://www.researchgate.net/publication/247505450_If_you_want_strategic_change_don't_forget_to_change_your_cultural_artifacts (дата звернення 08.05.2025)
3. Nonaka, I. and Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company — How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press, Oxford
4. Shein E. H. *Organizational culture and leadership*. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.
5. Taylor, J. *Organizational culture and the paradox of performance management*. *Public Performance and Management Review*. 2014. vol.38. No1. PP7-22 URL: https://www.researchgate.net/publication/261721960_Organizational_Culture_and_the_Paradox_of_Performance_Management (дата звернення 07.05.2025)
6. Arefieva O.V., Arefiev S.O. *Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu ta rozvytkom yak osnova stabilnoi diialnosti pidpriemstva*. *Ekonomichnyi visnyk*, 2020, №3, S.109-117
7. Vakhovych I., Lypych L., Polinkevych O., Khilukha O., Kushnir M. *Orhanizatsiina kultura v konteksti stratehii rozvytku firmy*. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*. 2021. Vyp.61, S.58-62
8. Hribakho O. O. *Orhanizatsiina kultura pidpriemstva yak chynnyk pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti*. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*. Ser. : *Ekonomika i menedzhment*. 2013. № 1, S.104-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2013_1_14. (дата звернення 08.05.2025)
9. Hrishnova A. O., Holiaka O. M. *Korporatyvna kultura ta stratehiia pidpriemstva: vzaiemozviazok ta vzaiemoobumovenist* URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/23b7648e-21d7-44ad-aa72-> (дата звернення 08.05.2025)
10. Yevtushenko N.O., Vashchenko O.P., Zavorodnii A.A. *Orhanizatsiina kultura pidpriemstva: teoretychnyi aspekt*. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 1-2(41), 2023. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2811/2712/> (дата звернення 08.05.2025)
11. Koshelnyk V.M. *Sutnist ta znachennia orhanizatsiinoi kultury v systemi upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tranzytyvnoi ekonomiky*. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*. *Ekonomichni nauky*. 2011. Vyp.3. S.263-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2011_3_49. (дата звернення 08.05.2025)
12. Lebid O.V. *Rol orhanizatsiinoi kultury v realizatsii mekhanizmu upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi*. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*. № 1.2020. S.87-91
13. Lenda V. M., Ohanesian H. S., Skibska K. O. *Transformatsiia korporatyvnoi kultury pid chas viiny*. *Biznes-Inform*. 2024. №5. S.297-303"
14. *MakDonaldz" v Ukraini*. Ofitsiyni sait. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/purpose_and_impact.html
15. Mykolaichuk I.P. *Upravlinnia zminamy v orhanizatsiinii kulturi pidpriemstva*. *Visnyk*



Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. 2019.№ 4(71).S.161-167 URL: <https://www.researchgate.net/publication/338484098> (data zvernennia 10.05.2025)

16. Pidpriemstvo z inozemnymi investytsiamy "Makdonaldz Yukrein Ltd". URL: <https://clarity-project.info/edr/23744453>

17. Tovarystvo z obmezheniou vidpovidalnistiu «Fast Fud franchaizynh hrup «Lvivskyi kruassan». URL: <https://clarity-project.info/edr/39900465>

18. Kharchyshyna O. V. Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti : monohrafiia .Nats. un-t kharch. tekhnolohii. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 2011. 290 s.

19. Chernikova N. M., Dolhov S. V., Bondarenko D. V. Udoskonalennia korporatyvnoi kultury vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyscha. Ekonomika ta suspilstvo 2023. Vyp. № 56,S.33-38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990> (data zvernennia 10.05.2025)

Abstract. *To ensure the functioning of an enterprise in the conditions of full-scale military operations, the most important source of competitive advantages for retail and restaurant enterprises is not only material resources, but also the development and type of organizational culture. The article analyzes scientific publications devoted to the study of organizational culture and formulates the characteristic features of this concept for trade and restaurant services enterprises in conditions of high instability. Organizational culture is considered as a special resource of the organization, which is created and developed on the basis of knowledge. The need to form a customer-oriented organizational culture is noted. The characteristics of the components of the organizational culture of leading retail and restaurant enterprises operating on the Ukrainian market are summarized and their features are determined. It is noted that organizational culture is capable of exerting a strong influence on the ability to implement the enterprise's development strategy and plays a key role in creating a positive image. It is determined that in difficult operating conditions, the decisive influence on the formation of organizational culture is exerted by training, psychological support for the organization's personnel, and the introduction of information technologies. The process of forming an organizational culture that contributes to the implementation of the strategy is proposed.*

Keywords: *strategic management support system, strategy implementation, organizational culture, retail establishments, hotel and restaurant business, customer-oriented organizational culture.*