

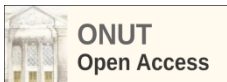
УДК 005.21:658.310.13

Мунтян І.В.кандидат соціологічних наук, доцент
кафедра менеджменту та логістики
E-mail: irina070885@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9599-484X>**Коренман Є.М.**старший викладач
кафедра менеджменту та логістики
E-mail: korenman72g@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5619-1403>**Дондук Д.В.**здобувач 2 курсу СВО «Магістр», спеціальність 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: dimadonduk232004@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3851-3148>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено взаємозв'язок стратегічного управління та корпоративної культури як ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін бізнес-середовища та воєнних викликів в Україні. Обґрунтовано, що сучасні підприємства функціонують у ситуації підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність переходу від довгострокових планів до адаптивних стратегій, орієнтованих на ефективний ризик-менеджмент. Проаналізовано наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління й корпоративної культури, розкрито їхню роль у формуванні розвитку людського капіталу, підвищенні інноваційності та здатності підприємства прогнозувати й нейтралізовувати зовнішні загрози. Розглянуто етапи стратегічного управління, доведено, що корпоративна культура виступає внутрішнім механізмом підтримки стратегічних рішень, визначаючи поведінкові моделі персоналу. Зроблено висновок, що синергія стратегічного управління та корпоративної культури є необхідною умовою забезпечення довгострокового розвитку, зміцнення конкурентних позицій та підвищення стійкості підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, корпоративна культура, лідерство, стратегічний менеджмент, теорія організації, персонал, психологія управління персоналом, команда.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються високим рівнем динамічності та постійно змінюючими політичними і соціальними, економічними, технологічними умовами, як наслідок, підприємства стикаються з численними викликами і вимушені діяти в умовах підвищеного рівня ризику й невизначеності. В такому динамічному середовищі для того, щоб адаптуватися, бути конкурентоспроможними та досягати поставлених довгострокових цілей, підприємствам необхідні розробка і впровадження стратегій. Умови війни кардинально змінили підходи бізнесу до стратегічного менеджменту. Якщо раніше пріоритетними залишалися довгострокові плани, то сьогодні бізнес основний акцент робить на оперативних заходах, які направлені на збереження життєздатності українських підприємств в умовах економічної кризи.

Впровадження гнучких, адаптивних стратегій, зосередження на ризик-менеджменті та інноваційних підходах до управління стали ключовими фак-

торами для успішного функціонування українських підприємств у цей складний період. Традиційні моделі управління вже не забезпечують стабільних конкурентних переваг, оскільки успіх підприємства дедалі більше залежить від його стратегічної здатності адаптуватися, прогнозувати зміни та формувати стійкі внутрішні механізми управління. За таких умов зростає значення стратегічного управління як ключового інструмента формування довгострокового розвитку бізнесу, оптимального використання ресурсів і створення унікальної ринкової позиції.

Водночас корпоративна культура виступає одним із визначальних чинників, що забезпечує ефективність реалізації стратегії. Саме корпоративна культура впливає на мотивацію персоналу, рівень інноваційності, якість внутрішньої комунікації та здатність колективу швидко реагувати на зовнішні виклики. Узгодженість стратегічних цілей із цінностями та нормами корпоративної культури дозволяє підприємству формувати сильний бренд, внутрішню стабільність і підвищувати гнучкість у конкурентному середовищі.

Актуальність проблематики зумовлена необхідністю комплексного розгляду стратегічного управління та корпоративної культури як взаємодоповнюючих факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні підприємства, які не формують цілісну систему стратегічних рішень і не приділяють достатньої уваги розвитку корпоративної культури, втрачають можливості утримувати лідерські позиції та ефективно протистояти ринковим ризикам. Тому дослідження взаємозв'язку між цими складовими є важливим теоретичним і практичним завданням для сучасного бізнесу.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. У науковій літературі питання взаємозв'язку стратегічного управління та корпоративної культури вже тривалий час привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, адже саме ці компоненти визначають здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Зокрема, проблеми стратегічного управління висвітлені у наукових роботах І. Ансоффа, який із перших чітко розмежував поточне, операційне управління та управління стратегічного рівня, доводячи, що довгостроковий розвиток підприємства потребує окремego підходу, орієнтованого не на внутрішні процеси, а на адаптацію до змін середовища [1]. Дем'яненко О.М. аналізує особливості процесу розроблення стратегії розвитку підприємств, виділяючи етапи формування та реалізації стратегії та ключові моменти, які необхідно враховувати для забезпечення ефективної її реалізації та досягнення оптимального результату діяльності підприємства [2]. Супрун С.Д. досліджуючи роль стратегічного менеджменту в системі управління підприємством в умовах війни, наголошує на необхідності системного підходу в управлінській практиці, де підприємство розглядається як умовно замкнута багаторівнева система, що складається із безлічі взаємопов'язаних елементів і має свої цілі розвитку. Грішнова О.А., Голяка О.М. аналізують, як корпоративна культура впливає на формування та реалізацію стратегії, і навпаки - як стратегія може змінювати корпоративну культуру, розглядають чинники, що визначають кожне з цих явищ, моделі їх розвитку, відповідність типів культур різним стратегіям і те, як узгодження культури й стратегії забезпечує ефективність підприємства [4]. Попри значний обсяг наукових розвідок у сфері стратегічного управління та корпоративної культури, у сучасній літературі все ще простежується низка недостатньо опрацьованих аспектів, які стримують формування цілісного методологічного підходу до розуміння їх ролі у забезпеченні конкурентоспроможності та лідерських позицій підприємства. Передусім недостатньо дослідженим залишається питання того, яким чином саме корпоративна культура трансформується у реальні ринкові переваги, та які механізми забезпечують цей перехід. У більшості робіт культура розглядається як загальний фон або умова функціонування підприємства, проте майже не простежуються чіткі причинно-наслідкові зв'язки між культурними нормами, стратегічними рішеннями та конкретними результатами

діяльності підприємства на конкурентному ринку.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та науковий аналіз взаємозв'язку між стратегічним управлінням і корпоративною культурою як ключовими чинниками формування конкурентоспроможності підприємства, а також визначення їхнього впливу на здатність організації досягати та утримувати лідерські позиції в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Розвиток сучасного бізнесу в Україні характеризується значними ризиками та якісними змінами, обумовленими викликами військового стану в країні. Сучасний стан розвитку вітчизняних підприємств економісти визначають як негативний: військові дії спричинили низку якісних змін у функціонування вітчизняних підприємств і стали справжньою загрозою для українського бізнесу [5]. Серед основних труднощів, з якими стикнувся сучасний бізнес: руйнування критичної інфраструктури, труднощі у забезпеченні підприємств сировиною та комплектуючими, втрата доступу до традиційних ринків (через окупацію або руйнування міст), нестача працівників через мобілізацію, зниження купівельної спроможності населення та ін. Таким чином, зміни, що відбуваються в країні та на ринку, зумовлюють необхідність застосування заходів, які будуть сприяти покращенню діяльності підприємства, його адаптації до усіх змін, що мають місце. Одним із таких заходів може слугувати стратегічне управління, що дасть змогу забезпечити досягнення успіху у майбутньому, а також вдосконалити наявний стан підприємства. Саме стратегічний менеджмент може виступити у якості однієї з ключових складових ефективного функціонування сучасного бізнесу в умовах глибокої економічної кризи, він дозволяє ефективно планувати та досягати довгострокових цілей, одночасно забезпечуючи гнучкість у процесах прийняття рішень і адаптації до ринкових умов та зовнішніх викликів [3, с. 166].

Розглянемо інтерпретацію поняття «стратегія» різними науковцями. Категорія «стратегія» була запозичена з теорії військової справи. «Стратегос» у перекладі з грецької означає «мистецтво генерала». Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягненням ним стратегічних цілей у сфері діяльності. В економічній сфері термін «стратегічне управління» був введений у науковий обіг у 60-70-х роках ХХ століття. Передумовою його введення була потреба виокремлення концептуальних відмінностей між поточним та довгостроковим плануванням. Найбільший внесок у теорію дослідження стратегічного управління вніс І. Ансофф, який зазначав, що «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей й завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають їй внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів» [1]. М. Портер розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства. Для цього він застосував ідею ланцюжка цінностей і визначив, як і де додається

цінність. Портер сформулював одне з найточніших визначень поняття стратегії підприємства [6]. Варто також виділити наукові результати і вітчизняних економістів. Аналізуючи стратегічне управління підприємства як важливу складову в системі менеджменту Рудницька О.В. визначає його як процес розробки стратегій діяльності підприємства, що здійснюється на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, постановки цілей та визначення місії діяльності підприємства [5].

На основі запропонованих інтерпретацій можна визначити стратегічне управління як комплексний і безперервний процес, спрямований на формування довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, забезпечення його стійкості та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Класична модель стратегічного управління включає низку послідовних етапів, кожен з яких забезпечує логічне та змістовне наповнення стратегічної діяльності підприємства.

Першим етапом стратегічного управління виступає *стратегічний аналіз середовища*, який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. На цьому етапі здійснюється діагностика макроекономічних факторів, галузевої конкуренції, технологічних тенденцій та інституційних умов функціонування бізнесу. Внутрішній аналіз охоплює оцінку ресурсного потенціалу, компетенцій, структури управління, фінансових можливостей, корпоративної культури та інших детермінантів, що формують стратегічний потенціал підприємства. Результатом стратегічного аналізу є виявлення ключових загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також визначення сильних та слабких сторін підприємства, що створює основу для подальшої розробки стратегії.

Наступний етап пов'язаний з формулюванням *місії, бачення та стратегічних цілей*, які задають ідеологічний та цільовий напрямок розвитку підприємства. Місія визначає призначення підприємства та його ціннісні орієнтири, бачення задає довгостроковий образ майбутнього стану, а стратегічні цілі конкретизують бажані результати, яких необхідно досягти. Формування цілей має ґрунтуватися на принципах вимірності, реалістичності та узгодженості з ресурсним потенціалом та умовами зовнішнього середовища.

На третьому етапі відбувається *формування та реалізація стратегії*: обираються оптимальні напрями розвитку підприємства, що відповідають наявним можливостям і стратегічним цілям. На цьому етапі організація визначає тип стратегії (зростання, стабілізація, скорочення), обирає модель конкурентної поведінки, формує портфель продуктів та ринків, приймає рішення щодо розвитку інновацій, диверсифікації, інтеграції чи міжнародної експансії. Розробка стратегії вимагає узгодження всіх її елементів між собою та забезпечення їх відповідності місії, стратегічним цілям у довгостроковій перспективі.

Наступний ключовий етап передбачає *розробку комплексу заходів*, які підприємство буде впроваджувати з метою досягнення визначеної місії та цілей. До таких заходів може належати: розробка вла-

сного веб-сайту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, виробництво нових продуктів, розширення штату працівників, відкриття філіалу тощо.

На п'ятому етапі відбувається *реалізація стратегії*, що передбачає трансформацію стратегічних планів у конкретні управлінські дії. Вона включає розподіл ресурсів, формування організаційної структури, впровадження управлінських та виробничих технологій, мотивацію персоналу, а також розвиток корпоративної культури, що сприяє успішному виконанню стратегічних ініціатив. Ефективна реалізація стратегії неможлива без узгодження інтересів учасників підприємства та створення системи внутрішньої комунікації, що забезпечує розуміння цілей на всіх рівнях.

Завершальний етап стратегічного управління - контроль та оцінка результатів, відбувається моніторинг виконання стратегічних цілей та виявлення можливих відхилень. У процесі контролю аналізуються ключові показники ефективності, виявляються причини невідповідності плановим орієнтирам, відповідно пропонуються коригувальні дії. На цьому етапі формується зворотний зв'язок, що дозволяє вдосконалювати стратегію і адаптувати її до постійно змінюючих умов зовнішнього середовища. Контроль забезпечує циклічність стратегічного управління та формує основу для нового етапу стратегічного аналізу.

Таким чином стратегічне управління представляє собою цілісну, динамічну систему, засновану на послідовному проходженні взаємозалежних етапів – аналізу, формулювання цілей, розробки стратегії, її реалізації та контролю. Ефективність кожної стадії визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, зміцнювати конкурентні переваги й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

При аналізі стратегічного управління Таран-Лала О.М., Сухорук К. В., Рудницька О.В., Дем'яненко О.М., Гринкевич С.С., Грішнова О.А., Голяка О.М., Гросул В. А., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. акцентують увагу на її орієнтацію у довгостроковій перспективі розвитку підприємства [7, 5, 2, 4, 10]. Однак будь-які стратегічні наміри будуть залишатися декларативними, якщо вони не будуть підтримані культурою, яка відповідає обраному напрямку розвитку. Підприємство, яке прагне інновацій, не зможе домогтися лідерських позицій у сфері бізнесу, якщо його корпоративна культура пронизана консерватизмом і уникненням ризику. Аналогічно підприємство, орієнтоване на ринкову експансію, не досягне поставленої мети в умовах функціонування корпоративної культури, де відсутня орієнтація на результат, низька дисципліна або переважають індивідуалістські установки, що перешкоджають командній роботі персоналу. Таким чином, корпоративна культура виступає внутрішнім фільтром, через який проходять всі елементи стратегії, визначаючи, які з них будуть прийняті, трансформовані або відкинуті колективом.

Щоб вижити на ринку і зробити свій успіх тривалим, підприємства повинні мати темп внутрішніх змін, що перевищує темп змін на ринку. В сучасних умовах господарювання основним ресурсом підприємства є не земля, не обладнання і навіть не капітал, а люди. Саме люди є генераторами ідей, що за-

дають внутрішній «темпер», і разом з тим є об'єктом зазначених змін [4, с. 181]. Йдеться не лише про здатність оперативної й адекватно реагувати на ситуацію, а й про уміння достовірно передбачати майбутні зміни на ринку. Це стає можливим завдяки стратегічному мисленню працівників. Основою стратегічного мислення є усвідомлення керівниками та персоналом власної відповідальності за результативний розвиток і довготривале функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура є складним і багатограним явищем, яке охоплює численні аспекти організаційного життя, від стратегічного бачення підприємства до щоденної взаємодії між працівниками на всіх рівнях. Вона виконує ключову функцію у формуванні сприятливого робочого клімату, впливає на стиль керівництва, а також відіграє важливу роль у створенні іміджу підприємства як у внутрішньому середовищі, так і в очах зовнішніх стейкхолдерів. Тому розуміння поняття корпоративної культури, її типів, форм, методів реалізації та змістових компонентів є критично важливим для розробки ефективної управлінської стратегії підприємства [9, с. 136].

Корпоративну культуру можна розглядати як систему узгоджених норм, правил і практик, які забезпечують внутрішню стабільність і виступають платформою для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Корпоративна культура забезпечує цілісність функціонування підприємства, охоплюючи комунікативні, мотиваційні, інноваційні і, безумовно, управлінські аспекти.

Однією з ключових функцій корпоративної культури є підтримка інноваційної активності, створення умов для експериментів, пошуку нових рішень, а також ефективна адаптація до змінних ринкових умов. Гринкевич С.С., аналізуючи інновації як вагомий фактор конкурентоспроможності підприємства, виділяє важливість управління людськими ресурсами і розглядає розвиток людського капіталу як довгострокову інвестицію, що приносить прибуток [8]. Саме людський капітал має найбільший вплив на результати діяльності підприємства. Але залучення компетентних працівників вимагає певних умов. Стратегія управління людськими ресурсами повинна фокусуватися не на прагненні отримати вигоду для підприємства за рахунок працівників, а на мотивації працівників і профілюванні їх кар'єрного шляху. Тільки така стратегія дозволить створити високоефективну команду, яка буде прикладати максимум зусиль для впровадження інноваційних рішень. Відповідно загальною метою діяльності підприємства в цьому напрямку виступає формування такого корпоративного духу, що підвищить би ринкову активність співробітників, підрозділу, суб'єкта господарювання і всієї системи корпоративного управління через свідоме підвищення трудової активності працівниками [4, с. 178].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегічне управління та корпоративна культура є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючи-

ми факторами, які визначають здатність підприємства не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й формувати довгострокову конкурентоспроможність та вибудовувати стійкі лідерські позиції на ринку. В Україні в умовах воєнного стану та різкої турбулентності бізнес-середовища їх значення суттєво зростає, оскільки саме ці складові забезпечують внутрішню узгодженість, стратегічну орієнтованість і здатність підприємства до швидкої трансформації.

Стратегічне управління у сучасних умовах виступає ключовим механізмом забезпечення гнучкості й адаптивності підприємства. Воно надає можливість не лише планувати розвиток у довгостроковій перспективі, але й оперативно реагувати на зміни, мінімізуючи ризики та перетворюючи зовнішні загрози на нові можливості. Послідовність етапів стратегічного управління формує цілісну систему, що дозволяє підприємству обґрунтовано визначати перспективні цілі, будувати стратегію розвитку та забезпечувати її ефективну реалізацію.

Корпоративна культура, у свою чергу, є внутрішнім середовищем, яке забезпечує можливість успішного втілення стратегічних рішень. Вона визначає поведінкові моделі працівників, рівень їхньої залученості й інноваційності, стиль управління, характер комунікацій та мотиваційну спрямованість колективу. Узгодженість корпоративних цінностей із стратегічними орієнтирами забезпечує необхідний рівень цілісності та стабільності організаційної системи, сприяє формуванню внутрішньої довіри, командної взаємодії та високої відповідальності персоналу за результати діяльності підприємства.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє поєднання стратегічного мислення і корпоративної культури. Розвинене стратегічне мислення керівників і працівників дозволяє не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи проактивні моделі поведінки. Водночас культура інноваційності, партнерства та відкритості забезпечує здатність підприємства створювати нові продукти, технології та управлінські рішення, що підсилює його ринкові позиції.

Формування ефективної корпоративної культури є необхідною умовою розвитку людського капіталу - ключового ресурсу підприємства у сучасній економіці. Саме високий рівень професійних компетенцій, мотивації та залученості працівників забезпечує стабільність діяльності, підвищення продуктивності й створення унікальних конкурентних переваг. Стратегічне управління та корпоративна культура утворюють інтегровану систему, яка визначає траєкторію розвитку підприємства, його здатність до інновацій, адаптації та ефективного функціонування в умовах нестабільності. Їх синергія сприяє зміцненню внутрішнього потенціалу організації, покращує її позиції на ринку та забезпечує можливість тривалого утримання лідерства навіть у періоди глибоких економічних і соціальних змін. Це підкреслює необхідність подальших досліджень механізмів узгодження стратегії й корпоративної культури, а також практичних інструментів їх впровадження у діяльність сучасних підприємств.

Література

1. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. N.Y.: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
2. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств // Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 55–58. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf (дата звернення 23.10.2025)
3. Супрун С.Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. Вип. 52. С. 163-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-26>. (дата звернення 23.10.2025)
4. Грішнова О.А., Голяка О. М. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість // Формування ринкової економіки: збірник наук. пр. Т.2. Ч. I / К.: КНЕУ, 2007. С. 176-186. URL: <https://cutt.ly/WmLyucR> (дата звернення 10.10.2025)
5. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту // Економіка та суспільство. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>. (дата звернення 19.10.2025)
6. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>. (дата звернення 19.10.2025)
7. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством // Економіка та суспільство. 2021. № 25. doi: 10.32782/2524-0072/2021-25-66. (дата звернення 20.10.2025).
8. Гринкевич С. С., Беньо, Ю. І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05> (дата звернення 19.10.2025)
9. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства // Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 134-140. doi: 10.31891/dsim-2025-11(20). (дата звернення 19.10.2025)
10. Гросул В.А., Бубенець І.Г., Чатченко О.Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства // Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 347-352. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-347_352.pdf (дата звернення 19.10.2025)

Стаття надійшла 30.10.2025

Стаття прийнята до друку 13.11.2025

Доступно в мережі Internet 24.12.2025

Muntian I.

Ph.D., Associate Professor

Department of Management and Logistics

E-mail: irina070885@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9599-484X>**Korenman E.**

Assistant

Department of Management and Logistics

E-mail: korenman72g@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5619-1403>**Donduk D.**2nd year applicant for Master's degree, specialty 073 «Management»

Odesa National University of Technology

Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039

E-mail: dimadonduk232004@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3851-3148>

STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE CULTURE AS FACTORS ENSURING COMPETITIVENESS AND LEADERSHIP POSITIONS OF AN ENTERPRISE

The article examines the relationship between strategic management and corporate culture as key factors in shaping the competitiveness of enterprises in the context of dynamic changes in the business environment and military challenges in Ukraine. It has been substantiated that modern enterprises operate in a situation of increased uncertainty, which necessitates the transition from long-term plans to flexible, adaptive strategies focused on operational response and effective risk management. The authors define strategic management as one of the key components of the effective functioning of modern business in conditions of a deep economic crisis, which allows for effective planning and achieving long-term goals, while ensuring flexibility in decision-making processes and adaptation to market conditions and external challenges. The article analyzes scientific approaches to determining the content of strategic management and corporate culture, reveals their role in the formation of internal integrity, the development of human capital, increasing innovation and the ability of an enterprise to predict and neutralize external threats. The interpretation of strategic

management as a comprehensive and continuous process aimed at forming long-term guidelines for the development of an organization, ensuring its sustainability and increasing competitiveness in a dynamic external environment has been justified. The stages of strategic management have been considered and it has been emphasized that the effectiveness of strategy implementation largely depends on the compliance of corporate values with its guidelines. The sequence of strategic management stages forms a holistic system that allows the enterprise to reasonably determine long-term goals, build a development strategy and ensure its effective implementation. Corporate culture, in turn, is an internal environment that provides the possibility of successful implementation of strategic decisions. It determines the behavioral models of employees, the level of their involvement and innovation, management style, the nature of communications and the motivational orientation of the team. The consistency of corporate values with strategic guidelines provides the necessary level of integrity and stability of the organizational system, contributes to the formation of internal trust, team interaction and high responsibility of personnel for the results of the enterprise's activities. The authors provide a series of well-reasoned arguments that corporate culture acts as an internal mechanism for supporting strategic decisions, determining the behavioral patterns of personnel, their level of motivation, and readiness for change. It has been concluded that the synergy of strategic management and corporate culture is a necessary condition for ensuring long-term development, strengthening competitive positions, and increasing the resilience of enterprises in modern crisis conditions.

Key words: strategy, strategic management, corporate culture, leadership, strategic management, organization theory, personnel, psychology of personnel management, team.

References

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
2. Dem'ianenko, O. M. (2018). Protses rozroblennia stratehii rozvytku pidpriemstv. *Intelekt XXI*, 3, 55–58. http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf (Retrieved October 23, 2025).
3. Suprun, S. D. (2024). Stratehichniy menedzhment v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 52, 163–167. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-26>. (Retrieved October 23, 2025).
4. Hrishnova, O. A., & Holiaka, O. M. (2007). Korporatyvna kultura ta stratehiia pidpriemstva: vzaiemoz'iazok ta vzaiemoobumovenist. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, 2(I), 176–186. <https://cutt.ly/WmLyucR> (Retrieved October 10, 2025).
5. Rudnytska, O. V., & Komarovskiy, A. A. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (Retrieved October 19, 2025).
6. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>. (Retrieved October 19, 2025).
7. Taran-Lala, O. M., & Sukhoruk, K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, (25). doi: 10.32782/2524-0072/2021-25-66. (Retrieved October 20, 2025).
8. Hrynkevych, S. S., & Beno, Yu. I. (2023). Innovatsii yak chynnyk zabezpechennia konkurentnykh perevah pidpriemstva. *Problemy suchasnykh transformatsii*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05> (Retrieved October 19, 2025).
9. Chobitok, V., & Kostrova, T. (2025). Korporatyvna kultura yak stratehichniy resurs rozvytku pidpriemstva. *Development Service Industry Management*, 3, 134–140. doi: 10.31891/dsim-2025-11(20). (Retrieved October 19, 2025).
10. Hrosul, V. A., Bubenets, I. H., & Chatchenko, O. Ye. (2017). Formuvannia stratehii rozvytku marketynhovoho potentsialu torhovelnoho pidpriemstva. *Biznes Inform*, 1, 347–352. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-347_352.pdf (Retrieved October 19, 2025).

Received 30 October 2025

Approved 13 November 2025

Available in Internet 24.12.2025

Цитування згідно ДСТУ 8302:20

Мунтян І.В., Коренман Є.М., Дондук Д.В. Стратегічне управління та корпоративна культура як фактори забезпечення конкурентоспроможності та лідерських позицій підприємства // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 4. С. 49-54.

Cite as APA style citation

Muntian, I., Korenman, E., & Donduk, D. (2025). Strategic management and corporate culture as factors ensuring competitiveness and leadership positions of an enterprise. *Food Industry Economics*, 17(4), 49–54.