

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-45>

УДК 658.012.8:005.21

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF A CORPORATE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A SAFETY-ORIENTED ENTERPRISE

Логвиненко Денис Володимирович

аспірант,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0519-7507>

Віжунов Артем Олександрович

аспірант,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0238-3773>

Logvynenko Denys, Vizhunov Artem

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті визначено концептуальні засади формування корпоративної стратегії безпеко-орієнтованого підприємства. Обґрунтовано, що механізм управління корпоративною безпекою забезпечує захищеність ресурсів (капіталу, персоналу, інформації) та реалізацію стратегічних цілей. Крізь призму концепції стійкого розвитку доведено, що стратегічне планування має базуватися на аналізі інтересів стейкхолдерів та суспільних проблем. В межах стратегічного позиціонування соціальна відповідальність розглядається як невід'ємна частина бізнес-стратегії. Конвергенція суспільних і бізнес-інтересів трансформує конкурентне середовище та ланцюжки створення цінності. Досвід провідних ТНК підтверджує, що впровадження принципів екологічної та соціальної відповідальності є фундаментом для створення сучасних продуктивних і технологічних інновацій.

Ключові слова: безпеко-орієнтований розвиток, корпоративна стратегія, принципи корпоративної соціальної та екологічної відповідальності, філантропічна позиція, культура інновації, координація, стратегічні цілі розвитку, узгодження, оцінювання корпоративних інтересів, групи стратегічного впливу, стійкість фінансово-економічного стану.

The article presents complex conceptual approaches and key provisions regarding the formation of a corporate strategy for the development of a modern security-oriented enterprise in conditions of global instability. The author substantiates that the mechanism of corporate security management is a holistic system of management actions aimed at forming a stable state of security of corporate resources – capital, intellectual personnel, strategic information and innovative technologies. This approach allows you to guarantee the effective use of entrepreneurial opportunities in accordance with the principles of corporate governance, internal interests and long-term goals of strategic development. From the perspective of the paradigm of sustainable development and the importance of solving global problems of interaction between business and society, it has been proven that the process of forming a corporate strategy should be based on a deep analysis of the interests of a wide range of interested parties (stakeholders). This involves the integration of social values and ethical norms directly into strategic planning. Within the framework of the concept of strategic positioning, such a strategy is aimed at building a clear social and philanthropic position of the corporation, where investments in social responsibility (CSR) are considered not as expenses, but as a strategic component of the overall business model. It has been studied that the convergence of public and purely business interests radically changes the competitive environment, creating new benchmarks for corporate relationships. Philanthropic activity allows corporations to attract not only internal assets, but also the resources of non-profit organizations, which become full-fledged strategic partners. Strategic philanthropy significantly strengthens the company's competitive position in the industry and stimulates the transformation of the value chain through the introduction of social innovations. The results of a systematic analysis of the best practices of large multinational corporations (TNCs) – world leaders – fully confirm the stated provisions. The analysis demonstrates strict adherence to the principles of economic sustainability, social and environmental responsibility when creating



new product and technological innovations. This allows enterprises not only to minimize risks, but also to form long-term loyalty of consumers and investors, ensuring the viability of business in a dynamic global space.

Keywords: safety-oriented development, corporate strategy, principles of corporate social and environmental responsibility, philanthropic position, culture of innovation, coordination, strategic goals of development, coordination, assessment of corporate interests, groups of strategic influence, sustainability of the financial and economic state.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та економічної кризи вирішення проблемних питань пов'язано з безпеко-орієнтованим розвитком підприємств, що акцентує увагу менеджменту на ефективності системи стратегічного управління корпоративним розвитком. Традиційно система корпоративною управління зосереджена на стратегічному плануванні розвитку, узгодженні цілей розвитку та корпоративних інтересів, регулюванні та контролі корпоративних відносин, попередженні ризиків конфлікту інтересів у прийнятті стратегічних рішень. Воєнні дії мають дестабілізуючий характер на процеси функціонування підприємств, їх інфраструктуру, фінансово-економічну стійкість, кадрову забезпеченість. В таких умовах чітко та ефективно повинна працювати на корпоративному рівні система прийняття стратегічних та оперативних рішень, що зумовлює необхідність врахування інтересів зацікавлених сторін – акціонерів, суспільства, держави, інвесторів, стратегічних партнерів, клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вже в перших концепціях стратегічного управління, які стосуються школи планування, розглядалося питання корпоративної соціальної відповідальності. І. Ансофф звернув особливу увагу на важливість вивчення проблем взаємодії бізнесу і суспільства, виділив корпоративний рівень стратегії як такий, що формував й відповідав громадській позиції фірми для «легітимізації бізнесу» [1].

Е. Фрімен вважав, що корпоративна стратегія повинна відповідати «суспільним цінностям, проблемам, а також очікуванням зацікавлених сторін» [2] та спрямована на ідентифікацію наявних можливостей розвитку бізнесу, підтримку або створення соціальної гармонії, згоди в суспільстві, а її алгоритм формування представляв як процес планування, заснований на послідовному аналізі зацікавлених сторін, релевантних цінностей і суспільних проблем.

Г. Боуеном [3] було розроблено засади, рамки соціальної активності та визначено напрями розвитку інституту соціальної відповідальності. Ознака активної соціальної позиції компанії виявлялася в гармонійному спі-

віснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

М. Портер та М. Креймер як засновники концепції конкурентних переваг, стверджували, що реалізація соціально відповідальних стратегій має орієнтуватися на досягнення економічного та соціального ефектів, що може розглядатися як основа підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і національної економіки загалом [4]. Так з'явилася концепція загальних цінностей як політика й операційна практика, які підсилюють конкурентоздатність компанії. Система цінностей реалізується за рахунок заходів і процесів, що мають на меті поширення позитивного впливу діяльності компанії в економічній та соціальній сферах як усередині організації, так і в довкіллі.

Пізніше у період 1970-1990 р.р. з'явилася концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (Р. Акерман [5], Д. Вотав [6], С. Сеті [7], А. Керролл [8], В. Фредерік) [9]. У фокусі досліджень став інститут соціальної відповідальності – здатність корпорації реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні потреби. Основна ідея ґрунтувалася на реалізації компанією соціально відповідальної поведінки.

Вже в наступному двадцятиріччі (1980-2000 р.р.) в пріоритеті стала добровільна соціально відповідальна діяльність компаній, що спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на довкілля з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращання результативності бізнесу та показників прибутковості у довгостроковому періоді. Автори концепції соціальної відповідальності бізнесу Д. Вуд [10], С. Вартік, Ф. Кохрен [11], Д. Свансон [12] тісно пов'язували таку діяльність компаній з досягненням «ділової досконалості» (бізнес-досконалість) та якості в організації виробництва. Ці аспекти діяльності компаній переважно регулюються міжнародними стандартами серії ISO 9000.

Сьогодні принципи корпоративної соціальної та екологічної відповідальності є загальноновизнаними і широко поширені у світі через стандарти та правила корпоративного управління, концепцію «Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності» (2001 р.). Без їх застосування неможливе вільне функціонування ринку інвестицій та інновацій. Сутність цих принципів зводиться до максимальної відкритості і справедливості процесів корпоративного управління, наявних умов вільного доступу по релевантній інформації для всіх учасників цього процесу, врахування інтересів суспільства для сталого економічного розвитку.

Формулювання цілей. Ціллю дослідження виступає розроблення методичного підходу до формування корпоративної стратегії безпеко-орієнтованого підприємства за результатами аналізу передового досвіду ТНК-світових інноваційних лідерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методику аналізу передового досвіду розвитку світових компаній побудовано на положенні про стійкість їх лідерських позицій у глобальному бізнес-середовищі за рахунок виділення спільних ознак культури інновацій, нових бізнес-моделей, що складають унікальну цінність інновації для суспільства. Такі бізнес-моделі базуються на формуванні суспільної цінності створених інноваційних продуктів та технологій, активному обміні ними із споживачами та залучення їх в процеси управління, інформаційній прозорості. Прикладом такого залучення є платформа Google, коли споживач вирішує індивідуально як він її буде використовувати (персоналізувати) з врахуванням своїх потреб (наприклад, розваг або навчання). В той же час, перехід компаній до варіанту глобальних ланцюгів постачання та взаємодії із спеціалізованими виробниками значно розширив умови доступу до локальних та глобальних джерел ресурсів (особливо кадрових). Таким чином, інновації розглядаються компаніями-лідерами як процес формування очікувань споживачів або як постійна реакція на зміни в потребах, видах поведінки та досвід споживачів. Завдяки використанню цифрових методів та інструментів в управлінні формується новий інформаційно-аналітичний інструментарій, нові компетентності, знання, навички, вміння персоналу. Ці компанії демонструють значну корпоративну стійкість в глобальному бізнес-просторі, створюючи інноваційні суспільні цінності та конкурентні переваги швидше конкурентів.

Для виділення спільних атрибутів культури інновацій було використано результати рейтингування найбільших інноваційних ТНК світу (табл. 1), а також даними фінансової звітності компаній Apple, Alphabet (Google), Amazon, Microsoft, Samsung, Siemens за період з 2013 по 2023 роки за кожний рік за показниками: власний капітал, оборотні активи, операційний та чистий прибуток, вартість акцій, доходи від продажу, гудвіл [13].

Слід відмітити, що за результатами аналізу динаміки змін за розрахованими інтегральними показниками розвитку (*I*) найбільший спад спостерігався для кожної компанії у період з 2019 до 2021 рр., що пояснюється наслідками пандемії COVID-19. Взагалі, тенденції змін інтегрального показника, показника власного капіталу (що пов'язано з капіталізацією компаній, активністю у використанні форм стратегічного партнерства, альянсів, M&A), та доходу від продажів (підтверджує ефективність перетворень інновацій в результат, їх зростаючу комерціалізацію) мають схожий характер. На рисунку 1 наведено динаміку змін показників власного капіталу, доходу від продажу та розрахованого інтегрального показника розвитку для компанії Apple.

За період з 2013 по 2020 рр. інтегральний показник всіх досліджуваних компаній мав тенденцію до зменшення, хоча рейтингові показники, що увійшли в першу десятку лідерів покращувалися. Такі компанії як Apple, Alphabet (Google), Microsoft, що є представниками ІТ-сектору, постійно знаходяться на лідерських соціально та екологічно позиціях компаній першої десятки за рахунок фокусування їх стратегічних пріоритетів на зростанні інновацій від ідей, що мають унікальну інноваційну цінність для суспільства.

Спільними рисами прояву культури інновацій є соціальні інвестиції в процеси створення інноваційних продуктів та технологій від ідеї до їх розробки, комерціалізації [14]. Стратегічні заходи з формування такої культури виявляються у: філософії, що задає мету існування компанії і її ставлення до співробітників, споживачів, партнерів, суспільства; домінуючих цінностях, на яких базується організація та які належать до цілей її існування або до засобів досягнення цих цілей; нормах сприйнятих співробітниками і визначальних принципах корпоративних відносин; правилах за якими діє інститут прийняття стратегічних рішень з узгодженням інтересів груп стратегічного впливу; кліматі, що існує в організації і як її члени взаємодіють із зовніш-

Таблиця 1

Аналіз особливостей культури інновацій найбільших ТНК – світових компаній лідерів

Світовий рейтинг, інтегральний показник розвитку (I)	Компанія, особливості культури інновації
Apple з 2013 до 2023 року (крім 2018 р. посіла 3-тю позицію) займає першу позицію; I = 0,131	Пов'язують проблеми зайнятості, освіти, розвитку навичок та мотивують суспільство через гранти, освітні проекти, після проходження яких кандидат може отримати роботу. Серед проблем, що пов'язані із споживачами увага приділяється проблемам обслуговуванню споживачів, захисту даних та забезпеченню конфіденційності інформації, освіти та обізнаності споживачів. Компанія відома чітким дотриманням правил підзвітності, узгодженості між функціями та сферою знань співробітника. Особливістю культури виступає високий рівень безпеки компанії для боротьби з витоком інформації та збереження корпоративної таємниці; до складу команди безпеки входять представники Агентства національної безпеки, Федерального бюро розслідувань і Секретної служби США.
Alphabet у 2020 р. займала позицію №1. З 2013 по 2019 р.р. мала другу позицію в рейтингу; I = 0,2327	Створення Alphabet Inc. було викликane бажанням зробити основний бізнес Google «чистішим і підзвітнішим», одночасно надаючи більшу автономію групам компаній, які працюють не в Інтернет-сервісах. Інвестує в інтернет-пошук, хмарні обчислення та рекламні технології. Google має такі онлайн-продукти як поштовий сервіс Gmail, соціальна мережа Google+. Компанія має настільні продукти: браузер Google Chrome, програма для роботи з фотографіями Picasa та програма миттєвого обміну повідомленнями Hangouts. Крім того, Google веде розробку мобільної операційної системи Android, яка використовується на великій кількості смартфонів, а також операційну систему Google Chrome OS і пристрої Google Glass.
Microsoft по відношенню до 2022 р. скоротила свій рейтинг на три позиції (-3); I = 0,2643	Microsoft є відома активним використанням стратегічного інструментарію – стратегія злиття та поглинання (M&A), а також партнерства та альянсів для заповнення стратегічних потреб, щоб це сприяло його «інноваційному порядку денному». Прикладом є інвестиції компанії в OpenAI та інтеграція ChatGPT.
Samsung знизилася рейтинг на одну позицію (-1) відносно 2022 р. Компанія входила в першу трійку лідерів з 2012 по 2014 р.р.; I = 0,1709	Samsung використовує всі доступні інструменти для підвищення продуктивності за допомогою інновацій на багатьох етапах ланцюжка створення вартості. Компанія є глобальним інноваційним лідером у сфері досліджень і розробок, патентів та інноваційних транспортних засобів, таких як лабораторії та інкубатори, вкладає значні кошти у дослідження та розробки, витративши на це понад 17 млрд. дол. США в 2021 р. Близько 10 000 дослідників і розробників залучено до розвитку технологій майбутнього, компанія має надійний портфель патентів: видано 6300 патентів у 2022 р. (найбільше в США). Компанія розробляє нові продукти та шукає нові ринки, перейшовши від дисплеїв та електронних компонентів в робототехніку, продукти розумного дому, автомобілі, медичне обладнання, віртуальні асистенти та 5G підключення. Компанія захопила значні частки світового ринку смартфонів, телевізорів QLED та Продуктів IoT.
Siemens покращила свій рейтинг на 10 пунктів відносно 2022 р. (+10). У 2010 р. компанія займала 51-у позицію в рейтингу; I = 0,2638	Siemens одна із лідерів у використанні M&A стратегії. У 2018 році вона відокремила 25% Siemens Healthineers med-i cal пристрій бізнесу, щоб стимулювати підприємницьку незалежність. В створенні соціального іміджу Siemens Healthineers - великі ставки на охорону здоров'я. У серпні 2020 року компанія оголосила про придбання давнього партнера Varian Medical Systems за 16,4 млрд. дол.. Такий крок позиціонує Siemens Healthineers як гравця з найбільшою кількістю комплексного інтегрованого портфолію з онкологічної допомоги, через скринінг, діагностику, лікування.

Джерело: сформовано авторами на основі [13; 19-23]

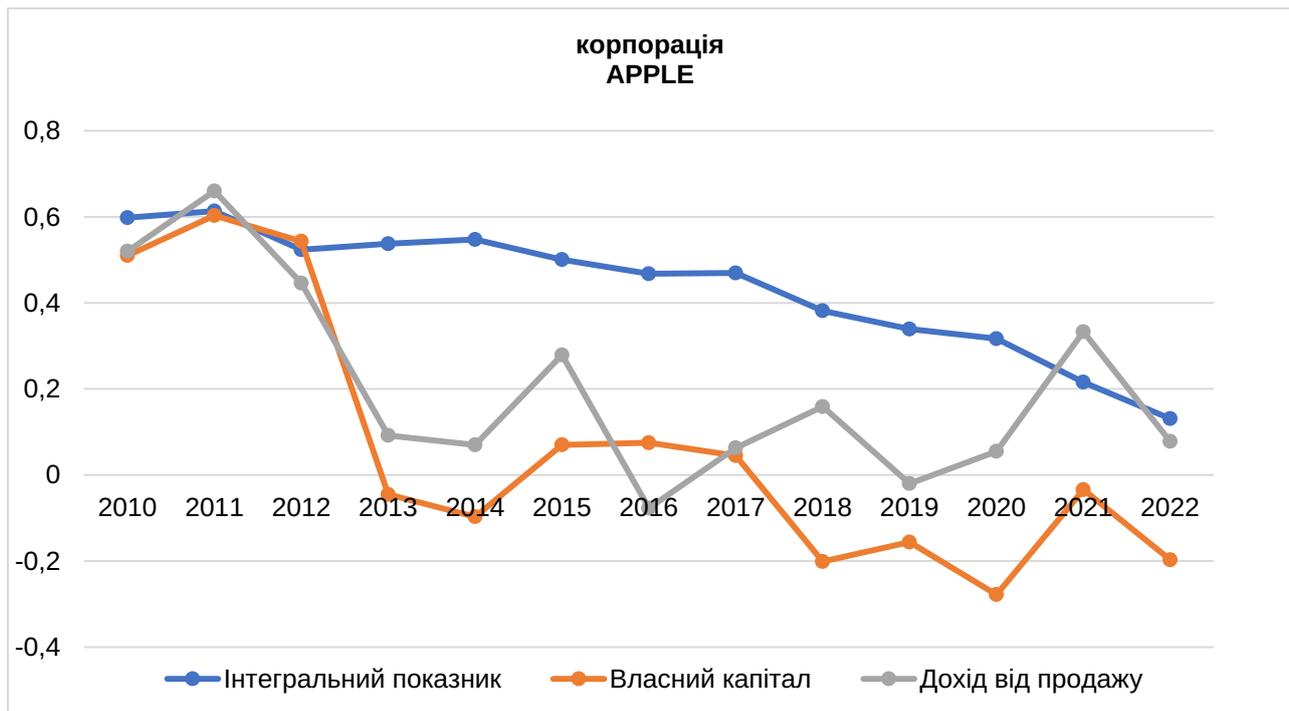


Рис. 1. Динаміка змін показників компанії Apple

Джерело: сформовано авторами

нім середовищем; поведінкових ритуалах, традиціях формування та розвитку стратегічних знань; іміджі організації і суспільній ролі; структурі влади і її компетенстностях; моделі комунікації.

Успішним є досвід дотримання принципів соціальної відповідальності серед компаній-інноваційних лідерів у використанні інноваційних технологій для підвищення безпеки працівників, таких як робототехніка, безпілотні літальні апарати або неруйнівний контроль. Концерн BMW Group очолив перший в історії рейтинг корпоративної відповідальності (Corporate Responsibility Index, CRI), який представлено Фондом Бертельсмана (Bertelsmann Foundation) [15]. Цей концерн дуже швидко реагує на науково-технічні зміни та рухається у напрямку екологічності, він постійний лідер електрифікації та залишається таким з продажу моделей з нульовим викидом. Крім інновацій, що пов'язані з удосконаленням конструкції двигунів, компанія активно займається розробкою нових ефективних матеріалів для власних автомобілів та інтегрує стратегічні заходи КСВ у свою діяльність через дотримання екологічних та соціальних стандартів і повага до прав людини; охорона природних ресурсів; скорочення викидів CO₂ в ланцюзі постачання (табл. 2).

BMW Group обмежує використання критичної сировини і знижує кількість кобальту в катодному матеріалі для акумуляторних батарей п'ятого покоління до 10%, а також збільшує кількість вторинного нікелю до 50%. Використання поновлюваних екологічно чистих джерел енергії для виробництва акумуляторних елементів знижують викиди CO₂ на 17% у порівнянні з автомобілем, що вироблений без цих заходів. До 2030 року BMW Group планує збільшити виробництво електрифікованих автомобілів до семи мільйонів, дві третини з яких будуть повністю електричні [16].

Екологічної доцільності в інноваційній діяльності дотримується індійська компанія Tata Motors, яка починала як виробник локомотивів та вантажних вагонів, а на теперішній час є самим великим виробником в Індії (компанії належать права на Jaguar и Land Rover). Екологічну складову інноваційної діяльності складають винаходи щодо заміни вуглеводневого палива на більш екологічні альтернативні види палива. Наприклад, в роботі електромобіля OneCAT використовується стисле повітря [17].

Американська багатогалузева корпорація General Electric займає лідируючі позиції на світовому ринку промислового виробництва як виробник локомотивів, енергетичного

Таблиця 2

**Успішний досвід інтеграції заходів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)
в діяльність компаній**

Компанія	Заходи з КСВ
BMW Group – впровадження інноваційних та соціальних проектів	«BMW Group» стала першим автовиробником, який ввів посаду Environmental Officer – співробітника, відповідального за дотримання екологічних норм виробництва. За останні десять років автовиробнику «BMW Group» скоротили викиди своїх нових авто, що продаються в Європі, на 40%. Впровадження прогресивних технологій дозволяє значно скоротити споживання палива і емісію газів. Компанія «BMW Group» підтримує також масштабні освітні програми, займається проблемами дорожньої безпеки, бере участь в лікуванні пацієнтів з ВІЛ/СНІД. Автовиробник «BMW Group» Foundation Herbert Quandt і The Eberhard von Kuenheim Foundation вносять свій внесок у розвиток сучасного мистецтва, джазу, класичної музики, дизайну та архітектури.
Авіакомпанія ОАЕ «Emirates» – підтримка місцевих громад і благодійних проектів в країнах, де компанія є найбільшим перевізником (Індія, Пакистан)	Підтримка великих спортивних подій і організацій, включаючи Чемпіонат світу з футболу і Міжнародної ради крикету. Авіакомпанія «Emirates» виступає генеральним спонсором відомого британського клубу Arsenal, давши своє ім'я новому стадіону і розмістивши логотип на футболках гравців. За 100 млн. фунтів стерлінгів компанія придбала можливість до 2021 р. пов'язувати себе з одним з найдорожчих спортивних брендів в очах 27-мільйонної армії уболівальників клубу. Одна з головних задач авіакомпанії в області корпоративного громадянства – формування позитивного образу Дубая за межами країни і Близькосхідного регіону.
Компанія «Microsoft» – інтегрувала заходи з соціальної відповідальності в свою бізнес-стратегію, а ініціативи в області КСВ стали частиною її корпоративної культури.	Щорічно організовуючи сотні спеціалізованих заходів, співробітники компанії протягом 30 років пожертвували на соціально важливі проекти більше 1 млрд.дол. Проект під назвою «Yo soy empleo», спрямований на працевлаштування іспанців під час кризи. У програму було інвестовано EURO 26,5 млн., чверть з яких вклали в комунікації. Соціальна ініціатива передбачала комплексну підтримку не працевлаштованих громадян: надання фінансової допомоги, організацію тренінгів, перекваліфікацію фахівців і юридичні консультації. В результаті реалізації проекту були працевлаштовані 10 тис. іспанців, 55% з яких отримали постійну роботу, 13% можливість реалізувати власні проекти. З усіх працевлаштованих фахівців 40% були у віці до 35 років і до цього моменту не могли знайти роботу на протязі 14 місяців.

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

обладнання, атомних реакторів, газових турбін, авіаційних двигунів, медичного обладнання, фото та побутової світлової техніки та продукції військового призначення. Колектив персоналу складається з більш ніж 36 тис. досвідчених інженерів-технологів. З березня 2022 року компанія покинула російський ринок через вторгнення росії в Україну. Компанія активно розробляє та використовує новинки з інформаційних технологій – штучний інтелект, великі дані, роботів-експертів та пошукувачів для інспектування промислових підприємств. Отримані фотознімки та виміри температури, рівень вібрації і концентрації газів за допомогою штучного інтелекту, аналізу великих даних дозволяють ідентифіку-

вати та моніторити умови праці на шкідливих виробництвах [18].

Таким чином, проблематика КСВ знайшла своє відображення у всіх основних концепціях стратегічного управління. Компанії, які усвідомлюють вплив концепції соціальної та екологічної відповідальності на їх діяльність, мають компетентний персонал в сфері інновацій, що виступає генератором ідей та чітко визначає пріоритети для соціального інвестування, демонструють готовність до реалізації інновацій.

Висновки. Основними тенденціями розвитку світової економіки виступають моделі «циркулярної економіки», що базуються на положеннях реалізації замкнутих циклів

виробничих процесів, обігу та ресурсного споживання, екологічного захисту навколишнього середовища, стимулювання розробки та впровадження продуктивних та процесних інновацій. Реалізація таких положень неможлива без формування культури інновацій, суспільної та філантропічної позиції підприємства, дотримання та імплементації принципів КСВ в систему стратегічного управління розвитком.

Теорія корпоративного управління визначає КСВ як багаторівневу систему зацікавлених сторін, й виділяє відповідальність перед суспільством в цілому та як сучасний підхід до стратегічного управління розвитком кор-

порації. Поглиблений аналіз концептуальних засад створює платформу «бізнес-аргументів» на підтримку імплементації концепції корпоративної соціальної відповідальності, посилює її зв'язок з концепціями позиціонування та стратегічного планування. Стратегічні заходи КСВ охоплюють основні бізнес-процеси на підприємстві, дозволяють підвищити їх соціальні та екологічні характеристики, призводять до зростання продажів і продуктивності, зниження витрат і відповідних ризиків, створюють соціальний імідж підприємству та стійку конкурентну позицію на ринку інноваційних продуктів та технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff H. The changing shape of strategic problem/ H. Ansoff//*Journal of General Management*. 1979. № 4(4). P. 42-58.
2. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. *Marchfield (MA): Pitman Publishing*, 1984.
3. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. *N. Y. : Harper & Row*, 1953.
4. Porter M., Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. № 84(12). P. 78-92.
5. Ackerman R.W. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 1973. № 51(4). P. 88-98.
6. Votaw D. Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility. Part. DL. *California Management Review*. 1973. № 15(3). P. 5-19.
7. Sethi S.P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*. 1975. № 17(3). P. 58-64.
8. Carroll A.B. Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*. 2004. № 18(2). P. 114-120.
9. Frederick W.C. From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*. 1994. № 33(2). P. 150-164.
10. Wood D.J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. № 16(4). P. 691-718.
11. Wartick S.L., Cochran P.L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. 1985. № 10(4). P. 758-769.
12. Swanson D.L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate performance model. *Academy of Management Review*. 1995. № 20(1). P. 43-64.
13. 17 Years of the Most Innovative Companies. URL: <https://www.bcg.com/publications/most-innovative-companies-historical-rankings> (дата звернення: 28.12.2025)
14. Otenko I.P. Formation of an Innovating Culture for International Companies in the Context of Global Development. *Business Inform*. № 12. 2023. P. 65–76. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76> (Index Copernicus) (дата звернення: 28.12.2025)
15. Corporate Social Responsibility (CSR), the CRI Index, and the Impact on Stakeholders and Communities. URL: <https://medium.com/@troy.dunshuni9357/corporate-social-responsibility-csr-the-cri-index-and-the-impact-on-stakeholders-and-4f47ec4818c2> (дата звернення: 28.12.2025)
16. Стратегія сталого розвитку та новий рівень електромобільності від BMW Group. URL: <https://bmw.dp.ua/ua/strategiya-ustoychivogo-razvitiya-i-novy-uroveny-elektromobilnosti-ot-bmw-group> (дата звернення: 24.12.2025)
17. Індійська компанія Tata Motors презентувала електричний мініброньовик. URL: https://glavcom.ua/new_energy/news/indiyska-kompaniya-tata-motors-prezentovala-elektrichniy-mini-bronovik-793998.html (дата звернення: 27.12.2025)
18. General Electric: GE | Building a world that works. URL: <https://www.ge.com/> (дата звернення: 27.12.2025)
19. Apple Investor Updates. URL: <https://investor.apple.com/investorrelations/default.aspx> (дата звернення: 27.12.2025)
20. Alphabet investor relations. URL: <https://abc.xyz/investor/> (дата звернення: 27.12.2025)

21. Samsung financial statements. URL: <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/> (дата звернення: 27.12.2025)
22. Microsoft. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft> (дата звернення: 27.12.2025)
23. Siemens. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Siemens> (дата звернення: 27.12.2025)

REFERENCES:

1. Ansoff H. The changing shape of strategic problem/ H. Ansoff//*Journal of General Management*. 1979. № 4(4). P. 42-58.
2. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. *Marchfield (MA): Pitman Publishing*, 1984.
3. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. *N. Y. : Harper & Row*, 1953.
4. Porter M., Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. № 84(12). P. 78-92.
5. Ackerman R.W. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 1973. № 51(4). P. 88-98.
6. Votaw D. Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility. Part. DL. *California Management Review*. 1973. № 15(3). P. 5-19.
7. Sethi S.P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*. 1975. № 17(3). P. 58-64.
8. Carroll A.B. Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*. 2004. № 18(2). P. 114-120.
9. Frederick W.C. From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*. 1994. № 33(2). P. 150-164.
10. Wood D.J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. № 16(4). P. 691-718.
11. Wartick S.L., Cochran P.L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. 1985. № 10(4). P. 758-769.
12. Swanson D.L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate performance model. *Academy of Management Review*. 1995. № 20(1). P. 43-64.
13. 17 Years of the Most Innovative Companies. URL: <https://www.bcg.com/publications/most-innovative-companies-historical-rankings> (accessed: December 28, 2025)
14. Otenko I.P. Formation of an Innovating Culture for International Companies in the Context of Global Development. *Business Inform*. № 12. 2023. P. 65–76. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76> (Index Copernicus) (accessed: December 28, 2025)
15. Corporate Social Responsibility (CSR), the CRI Index, and the Impact on Stakeholders and Communities. URL: <https://medium.com/@troy.dunshuni9357/corporate-social-responsibility-csr-the-cri-index-and-the-impact-on-stakeholders-and-4f47ec4818c2> (accessed: December 28, 2025)
16. Stratehiia staloho rozvytku ta novyi riven elektromobilnosti vid BMW Group [Sustainable development strategy and a new level of electric mobility from BMW]. URL: <https://bmw.dp.ua/ua/strategiya-ustoychivogo-razvitiya-i-novyy-uroveny-elektromobilnosti-ot-bmw-group> (accessed: December 24, 2025)
17. Indiiska kompaniia Tata Motors prezentovala elektrychnyi minibronovik [The Indian company Tata Motors presented an electric mini-armored vehicle]. URL: https://glavcom.ua/new_energy/news/indiyska-kompaniya-tata-motors-prezentovala-elektrichnyy-mini-bronovik-793998.html (accessed: December 27, 2025)
18. General Electric: GE | Building a world that works. URL: <https://www.ge.com/> (accessed: December 27, 2025)
19. Apple Investor Updates. URL: <https://investor.apple.com/investor-relations/default.aspx> (accessed: December 27, 2025)
20. Alphabet investor relations. URL: <https://abc.xyz/investor/> (accessed: December 27, 2025)
21. Samsung financial statements. URL: <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/> (accessed: December 27, 2025)
22. Microsoft. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft> (accessed: December 27, 2025)
23. Siemens. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Siemens> (accessed: December 27, 2025)

Дата надходження статті: 06.02.2026

Дата прийняття статті: 23.02.2026

Дата публікації статті: 06.03.2026