

СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

STRATEGIES AND MECHANISMS FOR SECURITY-ORIENTED BUSINESS DEVELOPMENT

УДК 338.2:658.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-20>**Отенко В.І.¹**

д.е.н., професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Віжунів А.О.²

аспірант кафедри менеджменту, безпеки та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Войтенко О.В.³

аспірант кафедри менеджменту, безпеки та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Otenko Vasyli

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Vizhunov Artem

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Voitenko Oleksandr

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та економічної кризи вирішення проблемних питань пов'язано з безпеко-орієнтованим розвитком вітчизняних підприємств, що акцентує увагу менеджменту на: ефективності системи стратегічного управління; стратегічному виборі напрямку діяльності; організаційних моделях та формах реалізації стратегічних заходів; інформаційно-аналітичному забезпеченні, що забезпечує раціональність управлінських рішень та стратегічних дій. Концептуальною основою формування стратегії безпеко-орієнтованого розвитку виступають принципи стійкого розвитку, соціальна та екологічна відповідальність. Тому формування стратегічного інструментарію (механізмів, технік, моделей, способів) складають напрями, що забезпечують для підприємства умови захисту та стійкості його

У статті досліджено необхідність безпеко-орієнтованого розвитку підприємств в умовах воєнних ризиків, руйнування інфраструктури та релокації бізнесу. Визначено чинники стратегічного управління на міжнародних ринках: інноваційне лідерство, ринкова стійкість, соціально-екологічна відповідальність та ефективне партнерство. Обґрунтовано гібридний характер стратегій, що базуються на механізмах постійного корегування та узгодження заходів. Авторами проаналізовано передовий досвід світових компаній-лідерів. Визначено вимоги до концептуалізації стратегій в контексті цифрової трансформації та соціалізації бізнесу. Акцентовано на важливості інформованості та залученості клієнтів і партнерів до реалізації стратегічних дій. Запропоновано авторський інформаційно-аналітичний інструментарій для оцінювання процесів безпеко-орієнтованого розвитку вітчизняних підприємств.

Ключові слова: безпеко-орієнтований розвиток, міжнародний ринок, стратегія, механізм, інноваційне лідерство, стійкість позиції, соціальна та екологічна відповідальність бізнесу, партнерство, інформаційно-аналітичний інструментарій, стратегічні заходи.

The article updates the problem of ensuring security-oriented development of domestic enterprises operating under martial law. It is substantiated that the critical state of the business environment, caused by high security risks, destruction of critical and energy infrastructure, migration processes, and the necessity of relocation, requires a radical revision of strategic management. The research focuses on forming sustainable development models that enable enterprises to survive and effectively integrate into international markets. Key factors determining modern requirements for strategic management are analyzed. Innovative leadership, market stability, social and environmental responsibility, and partnership efficiency are identified as fundamental principles of such development. It is proven that contemporary enterprise strategies possess a hybrid character, combining adaptability, diversification, and proactive threat response. Their implementation relies on dynamic mechanisms of constant adjustment, ensuring the synchronization of strategic measures in real time. Special attention is paid to the best practices of global industry leaders. Considering the dynamism of technological progress and digital transformation, the article defines requirements for strategy conceptualization. The need for deep business socialization and increasing the awareness of partners and clients is substantiated. The author demonstrates that high stakeholder involvement is the key to overcoming crisis phenomena. The scientific novelty lies in the theoretical substantiation and practical recommendations for constructing security-oriented development mechanisms. A comprehensive information-analytical toolkit is proposed to monitor and evaluate the effectiveness of these strategies. This toolkit is based on a system of indicators covering financial, security, digital, and social components. The practical significance of the results lies in their potential use by management to strengthen competitive advantages in the international arena and ensure long-term viability under conditions of global instability.

Key words: security-oriented development, international market, strategy, mechanism, innovative leadership, stability of position, social and environmental responsibility of business, partnership, information and analytical tools, strategic measures.

конкурентних позицій на ринку через: узгодженість стратегічних цілей розвитку та корпоративних інтересів; достатність фінансово-економічного потенціалу; інноваційна активність; соціальна та екологічна відповідальність; ефективність та розвиток партнерських взаємовідносин; якість корпоративного управління; високий рівень компетентності управлінського персоналу. Така ситуація вимагає розробки типології стратегій та механізмів для досягнення узгодженості між ними та формування чіткого способу дій для прийняття рішень щодо вирішення проблем, що постають перед вітчизняними підприємствами в складних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади щодо змісту та процесу розробки стратегії є результатом синтезу та порівняння багатьох позицій наукових шкіл стратегічного

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5979-1084>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0238-3773>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5985-0189>

менеджменту, концепцій сталого розвитку та соціальної відповідальності. В науковій літературі висвітлена значна кількість теоретичних конструкцій та видів стратегій безпеко-орієнтованого розвитку.

Р. Холл, розглянувши методологічні протиріччя в розумінні ефективності організацій, розробив авторську модель, що враховує та поєднує ключові моменти ефективності всіх типів організацій, які впливають на вибір при прийнятті важливого рішення – безліч суперечливих обмежень зовнішнього середовища, цілей, інтересів груп стратегічного впливу, обмежень у часі [1]. Поведінку організацій Р. Холл назвав «нечітко раціональною», визнавши проблеми, що виникають при прийнятті рішень пов'язаними із знанням для розв'язування виявлених протиріч. Таким чином, дослідник стверджував, що визначені суперечності та обмеження є відображенням наслідків об'єктивно існуючих протиріч процесів функціонування та розвитку. Однак у зв'язку із актуальністю таких змін в економічному середовищі як циркулярність, цифровізація, соціалізація бізнес-процесів зазначені суперечності та протиріччя необхідно проаналізувати, конкретизувати та виділити їх особливості.

Слід зазначити, що вирішення представлених протиріч пов'язано з дотриманням принципу соціально-екологічної відповідальності. Так, І. Ансофф, як представник школи стратегічного планування, звернув особливу увагу на важливість вивчення проблем взаємодії бізнесу і суспільства, виділив корпоративний рівень стратегії як такий, що формує й відповідає громадській позиції фірми для «легітимізації бізнесу» [2].

Е. Фрімен вважав, що стратегія корпоративного розвитку повинна відповідати «суспільним цінностям, проблемам, а також очікуванням зацікавлених сторін» [3] 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.

Відповідно концепції корпоративної соціальної сприйнятливості (Р. Акерман [4], Р. Бауен [5], Д. Вотави [6], С. Сеті [7], А. Керролл [8], В. Фредерік [9]) основною ідеєю безпеко-орієнтованого розвитку корпорації вважалася реалізація моделі соціально-відповідальної поведінки, а здатність корпорації реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні проблеми представлялася інститутом соціальної поведінки (Д. Вуд [10], С. Вартік [11], Д. Свансон) [12]. Така стратегія представляється управлінськими техніками й організаційними структурами для управління корпоративними відносинами компанії із суспільством. Соціальна відповідальність бізнесу тісно пов'язана з досягненням ділової досконалості та якості в організації виробництва. Ці аспекти діяльності компаній переважно регулюються міжнародними стандартами серії ISO 9000.

Постановка завдання. Ціллю дослідження виступає визначення особливостей формування стратегії безпеко-орієнтованого розвитку, розробка відповідного організаційного забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними компонентами процесу стратегічного управління розвитком вважаються: формулювання

Таблиця 1

Модель протиріч ефективності організації за Р. Холлом

Типові проблеми в прийнятті стратегічних рішень	Можливості вирішення проблем
1. Безліч суперечливих обмежень щодо зовнішнього середовища	1. Політика організації визначає значення елементів зовнішнього середовища. Організації повинні оцінювати зовнішні умови, пізнавати та передбачати обмеження, що зустрічаються, та вміти прогнозувати наслідки своїх дій – усе в межах певних обмежень на прийняття рішення та щодо їх раціональності
2. Численні та суперечливі цілі	2. Якщо цільова функція визначена швидким поверненням інвестиції, то найвищий пріоритет віддається короткостроковим результатам; для тих, що орієнтовані на тривале виробництво – варто враховувати багаторічні коливання продуктивності та підкреслювати середні характеристики ефективності за довгостроковий період
3. Численні та суперечливі інтереси груп, що впливають на прийняття рішення	3. Інтереси груп «стратегічного впливу» повинні бути враховані та бути частиною будь-якого «обговорення ефективності»
4. Численні та суперечливі обмеження часу, які необхідно оцінювати	4. Рішення повинно прийматися з урахуванням періоду, за який аналізується досягнення цілі, характеру та фази обмежень зовнішнього середовища та історичної ситуації організації. Розмірність ефективності в часі – один із критеріїв оцінки.

Джерело: сформовано автором

місії та бачення; вибір цілей; аналіз та оцінка діяльності, виявлення змін та чинників впливу; розробка методів та заходів реалізації стратегії; коректування дій. В той же час, дію механізмів пов'язують із рутинними операціями та поточним управлінням ефективністю [13]. Тому в дослідженнях процесів стратегічного управління розвитком актуальним завданням для підприємств виступає одночасна реалізація зазначених інструментів, що дозволило б вирішувати завдання досягнення, підтримки ефективності та створення інноваційної цінності в продуктах та технологіях [14].

Існування значної кількості концепцій, що обґрунтовують правомірність використання їх досягнень в процесах розробки та реалізації стратегій безпеко-орієнтованого розвитку дозволяє зробити висновок про необхідність аналізу та синтезу їх результатів для формування певних положень, принципів, правил, загальних ознак моделі ефективної стратегічної поведінки для підприємств. Тому крім проблем, що виникають в процесах прийняття рішень при формуванні стратегії на етапі цілевизначення, слід виділити принципи, що визначають правила, за якими необхідно діяти та сформулювати відповідний стратегічний інструментарій:

– між численними, суперечливими цілями та результатами, що орієнтовані на отримання швидкого короткострокового ефекту. Однак, як свідчить передовий досвід компаній-світових лідерів успішний результат на ринку досягається за рахунок компромісу між необхідністю оновлення та збереженням стабільності в процесах ефективного функціонування. Стабільність необхідна для внутрішньої згуртованості та запобігання саморуйнуванню та хаосу, оновлення – для реалізації інноваційних змін в продуктах, технологіях, як того вимагає ринок. Вирішення даного протиріччя зумовлюється необхідністю реалізації принципів: амбідекстерності – одночасної реалізації інноваційних процесів та ефективної функціональності; адаптивності за рахунок накопичення, використання, залучення стратегічних знань партнерів; створення спільної інноваційної цінності для клієнтів, інвесторів, громади, держави [13];

– між цілями та фінансово-економічними ресурсами, у зв'язку з тим, що наявність фінансово-економічних ресурсів на підприємстві не відповідає цілям підприємства за критерієм достатності. Фокусують увагу на залученні клієнтських інвестицій, розвитку стратегічного партнерства, необхідності дії принципу мінімального резервування ресурсів, гнучкості стратегічних рішень;

– протиріччя між цілями та організаційними можливостями характеризується їх співвідношенням та визначається ступенем конфліктності між безліччю функцій і ступенем структурної гнучкості організації. Якщо функції конфліктують, то ступінь такої конфліктності варіюється від необхідності

організації або її відділу виконувати тільки одну головну функцію до необхідності виконання безлічі дрібних, несумісних, але невідкладних функцій. Чим більше кількість різних структур (відділів) необхідна для виконання організаційних функцій, тим вищим є ступінь конфліктності між ними. Розробка організаційної структури, що відповідає стратегії підприємства, повинна передбачати розподіл прав на прийняття рішень в організації та відповідальності за виконання завдань. Зумовлює необхідність дотримання принципів еквіфінальності та самоорганізації;

– незворотність часу визначає неспроможність впливати на швидкість інноваційних змін. Наростання темпів змін у зовнішньому середовищі або організаційних складнощів внутрішнього середовища викликає необхідність домінування над обставинами через використання інноваційних засобів управління, але несвоєчасність розпізнавання проблеми або обмеженість існуючих методів організації та управління, потенціалу управління не дозволяють впливати на обставини. Необхідність дотримання принципу проведення стратегічного моніторингу та розробки превентивних заходів при реалізації стратегічного вибору;

– між достатністю та достовірністю інформації та спроможністю ОПР переробляти інформацію. З одного боку, обмежена спроможність ОПР переробляти інформацію, а з іншого – інформація не може бути повністю достатньою та достовірною. Використання принципу цифровізації менеджменту, штучного інтелекту в прийнятті стратегічних рішень.

Стратегічними ознаками розвитку соціально відповідального бізнесу виступають дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізація 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 [5].

Поширення концепції соціальної відповідальності бізнесу пов'язано із проблемами збереження досягнутих позицій і посиленням конкуренції підприємств в сучасних умовах, які постійно змінюються (табл. 2). Серед чинників, які призводять до зростання рівня невизначеності і ризику – глобалізація економіки; прагнення знайти баланс між державним втручанням в економіку і її саморегуляцією; загострення екологічних і соціальних проблем; прискорений розвиток нових технологій; зміна суспільних настроїв і смаків. Ситуація ускладнюється тим, що зазначені чинники взаємодіють між собою і впливають на всі сфери діяльності підприємства [2].

Стратегічні підходи до формування суспільної позиції

Соціалізація бізнесу	Соціальний вплив на етапах формування стратегії	Соціальний вплив на формування конкурентної позиції
Концепція корпоративної стійкості	Стратегія має відношення до «цінностей вирішення суспільних проблем», а також «очікувань зацікавлених сторін». Формування стратегії включає аналіз та узгодженість між цілями та інтересами зацікавлених сторін.	Стійка рейтингова позиція компанії щодо інноваційності та конкурентоздатності. Обов'язкове залучення партнерів в процес прийняття стратегічних рішень та врахування їх інтересів.
Корпоративне громадянство	Поширення ідеї «громадянства» на організації, що займаються бізнесом. Формування стратегії розвитку передбачає більш високий рівень аналізу, направлений на ідентифікацію наявних можливостей розвитку бізнесу в країні.	Стійка рейтингова позиція країни щодо сприятливих умов у веденні бізнесу. Формування довірливих взаємовідносин між бізнесом та державою.
Концепція потрійного критерію. «Зелена книга»	Містить у собі розширення меж звітності організацій та додання соціальних і екологічних аспектів до фінансових показників діяльності.	Пов'язана із стандартами менеджменту, досягненням бізнес-досконалості та якості в організації бізнес-процесів. Переважно регулюється міжнародними стандартами серії ISO 9000.

Джерело: сформовано автором

Розвиток бізнесу на принципах соціальної відповідальності має ознаки-критерії, перелік яких наведено нижче [7; 10]:

Етична поведінка та інформаційна прозорість бізнесу, виконання зобов'язань вести бізнес чесно, прозоро та етично. З таких позицій в прийнятті стратегічних рішень враховується вплив бізнесу на суспільство та навколишнє середовище.

Екологічна відповідальність, що пов'язана із орієнтацією на зменшення негативного впливу на довкілля через впровадження екологічно-чистих технологій, мінімізацію відходів, енергозбереження та використання відновлюваних ресурсів.

Партнерство з некомерційними організаціями для залучення їх інвестицій та формування портфелю спільних соціальних інвестицій. Формування філантропічної позиції компанії через інвестування у розвиток місцевих громад, підтримку освіти, охорони здоров'я та інших соціально значущих проектів, що сприяє підвищенню якості життя населення.

Мотивування управлінського персоналу на розвиток, соціалізація бізнесу. Завдяки впровадженню соціальної відповідальності компанії забезпечують гідні умови праці, дотримуються прав людини, інвестують у професійний розвиток працівників та створюють інклюзивне робоче середовище.

Забезпечення якості корпоративного управління за рахунок впровадження принципів та дотримання стандартів соціальної відповідальності сприяє прозорості, підзвітності та довірі між компанією та її зацікавленими сторонами (акціонерами, працівниками, клієнтами, поставальниками).

Стратегічна узгодженість. Соціальна відповідальність інтегрується у стратегії та операційні процеси компаній, що дозволяє використовувати

соціальну відповідальність як конкурентну перевагу та підвищує довгострокову стійкість бізнесу.

Партнерство і співпраця. Компанії встановлюють партнерські відносини з урядами, неурядовими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення глобальних проблем, таких як бідність, зміна клімату та нерівність.

Звітність і комунікація. Важливою складовою соціальної відповідальності є прозора звітність перед зацікавленими сторонами про досягнення та виклики в області соціальної відповідальності. Це включає регулярні звіти про сталість, екологічні та соціальні результати діяльності компанії.

Організація процесу розробки стратегії безпеко-орієнтованого розвитку на етапі концептуалізації (цілевизначення) забезпечується такими механізмами, як: лідерство, що відповідає підходу «головного архітектора» (здійснюється одноосібно головою, засновником або власником компанії); делегування, при якому відповідальний за розробку стратегії менеджер делегує частину своїх повноважень довіреним підлеглим, групі компетентних співробітників з різних підрозділів, незалежним робочим комісіям або групі консультантів з розробки стратегії; спільний або колективний, коли в групу розробки стратегії входять функціональні менеджери їх різних підрозділів, а також спостерігачі, що мають значний досвід роботи); залучення внутрішніх резервів, коли топ-менеджмент обирає найкращі пропозиції й надає розробникам організаційні та бюджетні ресурси для реалізації їх ідей (має сенс при наявності високого рівня кадрового потенціалу). Кожен із зазначених механізмів має свої переваги та недоліки (табл. 3).

**Особливості використання організаційних механізмів розробки стратегії
безпеко-орієнтованого розвитку**

Механізм, особливості	Переваги	Недоліки
Головного архітектора, притаманний компаніям голови яких є їх власником (Приклади: Біл Гейтс в <i>Microsoft</i> , Говард Шульц в <i>Starbucks</i> , Стів Кейс в <i>America Online</i>)	Чітке уявлення лідера про результати, які мають бути досягнуті. Процесу розробки передують проведений аналіз спеціалістів професіоналів). Вся відповідальність за сформовані ключові елементи стратегії покладається на лідера.	Успіх стратегії цілком залежить від досвіду та суджень лідера. Такий підхід не використовується для диференційованих компаній з великими асортиментними групами, так як в стратегії повинно враховуватися значна кількість специфічних особливостей.
Делегування, характерний для багатогалузевих компаній із широким асортиментом	Активне використання інформаційно-аналітичного та маркетингового інструментарію (мозкові атаки, стратегічний аналіз) визначає необхідність залучати менеджерів з досвідом роботи на місцевих ринках і в умовах жорсткої конкуренції. Успішно вирішують поточні проблеми.	Менеджери нижньої ланки можуть не мати достатньо інформації та досвіду в прийнятті стратегічних рішень. Успіх залежить від професіоналізму та їх компетентності. Для них головна ціль – рішення поточних проблем, а не використання майбутніх можливостей в масштабах всієї компанії.
Спільний або колективний використовується, коли компоненти стратегії стосуються різних видів діяльності, важливо враховувати інтереси клієнтів, постачальників (Приклади компаній: <i>Electronic Data Systems</i> , <i>Nokia Group</i>)	Широке коло учасників розробки стратегії (клієнти, постачальники, інвестори, партнери) дозволяє отримати необхідну інформацію та оцінити майбутню ситуацію на ринку. Учасники розробленої стратегії стають лояльними до процесу реалізації інноваційних змін	Складно досягти консенсусу. Доволі часто обирається стратегія консервативної безпеки. Процес прийняття рішення може носити політичний характер, існує можливість домовленостей між різними коаліціями й вироблення вигідного варіанту. Доволі часто обирається стратегія консервативної безпеки.
Залучення внутрішніх резервів, коли необхідно визначитися з інноваціями або новими видами діяльності (Приклади компаній: <i>British Airways</i> , <i>W.L. Gore & Associates</i>)	Посилюються можливості розкриття творчого потенціалу персоналу компанії. З'являються нові компоненти стратегії, їх розробники отримують ведучі ролі при запуску нових видів продуктів, керують проникненням компанії на нові географічні ринки та очолюють нові підрозділи.	Складності в узгодженні оцінок, суджень, думок різних представників підрозділів компанії. Високий рівень відповідальності топ-менеджменту у виборі найкращих ініціатив, інноваційних стратегій

Джерело: сформовано автором

Успіх в реалізації представлених організаційних механізмів формування стратегії безпеко-орієнтованого розвитку залежить від організаційної структури компанії, якості корпоративного менеджменту, компетентності та професіоналізму менеджменту компанії. При цьому Наглядовій раді відводяться функції контролю, регулювання, спостереження за стратегічними діями компанії. Менеджери-виконавці кратко інформують Наглядову раду (Раду директорів) про ключові заходи та передають стратегічні плани для офіційного затвердження. Члени Наглядової ради звичайно не приймають безпосередню участь у розробці та реалізації стратегії. Головне завдання ради – забезпечення менеджерів конструктивною критикою. Так, якщо прибуток та частка ринку компанії зменшується, то члени Наглядової ради повинні зайняти активну позицію, ініціювати дискусію про стратегічні плани компанії, запросити до засідання ради виконавчих менеджерів та включитися в процес щодо змін у стратегії та керівництві

компанії. Функція Наглядової ради щодо захисту інтересів акціонерів є ключовою у дотриманні принципу соціальної відповідальності.

Щодо ідентифікації стратегії безпеко-орієнтованого розвитку, то вона може створюватися у три-мірному (конкурентна позиція-безпека-організаційна взаємодія), чотири-мірному (балансова система показників), багато-мірному (система досконалості) просторі. Тому можна сформувати значну кількість бізнес-моделей з унікальними ознаками-критеріями та притаманними певній компанії стратегічними властивостями. Такі бізнес-моделі базуються на формуванні організаційних можливостей та стратегічного капіталу, які дозволяють компаніям постійно займатися інноваціями, створювати спільну цінність із споживачами, залучаючи їх в процеси управління. За таким положенням формується соціально-відповідальна поведінка компанії та партнерів (споживачів, інвесторів, кредиторів, постачальників, держави). 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). В такій ситуації бізнес-модель роз'яснює природу змін, які створюють основу для досягнення конкурентних переваг у глобальному бізнес-середовищі. Таким чином, створюється культура інновації, яка розглядається компаніями-лідерами як процес формування очікувань споживачів, спільних цінностей. Відповідно формується стан готовності компаній для створення таких спільних інноваційних цінностей, стійкості їх ринкових позицій в глобальному бізнес-просторі.

Бізнес-культура Apple відома чітким дотриманням правил підзвітності, узгодженості між функціями та сферою знань співробітника. Кожен проєкт має «безпосередньо відповідальну особу». Компанія має відносно просту політику компенсації для керівників, яка не включає пільги та надає опції на акції керівникам кожні два роки. 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. Погляди дослідників співпадають «організаційна культура «вважається причиною формування стратегії компанії». Це підтверджує передовий досвід світових лідерів».

Американська корпорація Tesla Motors (займає другу позицію у рейтингу інноваційних корпорацій світу) випустила серію електромобілів, де основний фокус розробок направлений на забезпечення високого рівня екологічності та безпеки. В компанії третина співробітників із 6000 працівників веде науково-дослідну діяльність та має розробки в сферах енергетики та екологічних технологій. Таким чином, репутація соціально-відповідальної компанії є ключовим чинником стійкості її конкурентної позиції.

Висновок. Багатозначність поглядів на корпоративну соціальну відповідальність зумовлює необхідність визначення відповідних загальних принципів стратегічного управління розвитком, виконання яких забезпечить доцільність та ефективність управлінських рішень при веденні бізнесу. Сутність цих принципів зводиться до максимальної інформаційної відкритості і справедливості процесів управління. Компанії, які усвідомлюють вплив штучного інтелекту стають генераторами ідей та чітко визначають пріоритети для інвестування, мають компетентний персонал в сфері

інновацій та демонструють готовність до реалізації інновацій. Такі ознаки підтверджують високий рівень культури інновацій, дієвість механізмів та стратегій безпеко-орієнтованого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Hall R.I. The natural logic of management policy making : its implications for the survival of organization. *Management Science*. 1984. Vol. 30:905-27.
2. Ansoff H. The changing shape of strategic problem. *Journal of General Management*. 1979. № 4(4). P. 42-58.
3. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. *Marchfield (MA): Pitman Publishing*, 1984.
4. Ackerman R.W. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 1973. №51(4). P. 88-98.
5. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. *N.Y. : Harper & Row*, 1953.
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. Отенко І. П., Малярець Л. М. Механізм управління потенціалом підприємства. Наукове видання. Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. 220 с.
14. Конрад Вольфенштейн. Коли інновація зустрічається з опором: структурна дилема організаційної амбідекстрії. URL: <https://lnk.ua/OAEtXqzyv> (дата звернення: 12.02.2026)

REFERENCES:

1. Hall R.I. (1984) The natural logic of management policy making : its implications for the survival of organization, *Management Science*, no. 30:905-27.
2. Ansoff H. (1979) The changing shape of strategic problem/ H. Ansoff//*Journal of General Management*, no. 4(4), pp. 42-58.
3. Freeman R.E. (1984) Strategic management: a stakeholder approach. *Marchfield (MA): Pitman Publishing*.
4. Ackerman R.W. (1973) How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, no. 51(4), pp. 88-98.

5. Bowen H. (1953) Social responsibilities of the businessman. *N.Y. : Harper & Row*.
6. Votaw D. (1973) Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility. Part. DL. *California Management Review*, no. 15(3), pp. 5-19.
7. Sethi S.P. (1975) Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, no. 17(3), pp. 58-64.
8. Carroll A.B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*, no. 18(2), pp. 114-120.
9. Frederick W.C. (1994) From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*, no. 33(2), pp. 150-164.
10. Wood D.J. (1991) Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, no. 16(4), pp. 691-718.
11. Wartick S.L., Cochran P.L. (1985) The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, no. 10(4), pp. 758-769.
12. Swanson D.L. (1995) Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate performance model. *Academy of Management Review*, no. 20(1), pp. 43-64.
13. Otenko I. P., Maliarets L. M. (2003) Mekhanizm upravlinnia potentsialom pidpriemstva. *Naukove vydannia* [The mechanism of managing the enterprise's potential]. *Kharkiv: Vyd. KhDEU*, p. 220.
14. Konrad Volfenshtein. Koly innovatsiia zustrichaietsia z oporom: strukturna dylema orhanizatsiinoi ambidekstrii. [When innovation meets resistance: The structural dilemma of organizational ambidexterity]. Available at: <https://lnk.ua/OAEtXqzyv> (accessed: Februar 12, 2026)

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026