

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-62>

УДК 005.35:005.334:339.137

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИХКОСТІ ТА ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ У ПЕРІОД МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

SOCIAL RESPONSIBILITY AS ANTI-FRAGILITY TOOL AND STRENGTHENING MARKET POSITIONS IN A PERIOD OF MACROECONOMIC INSTABILITY

Шульга Ольга Антонівна

доктор економічних наук, професор,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

Shulha Olha

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

У статті досліджуються теоретико-прикладні аспекти використання корпоративної соціальної відповідальності як стратегічного інструмента забезпечення антикрихкості та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Показано, що в умовах воєнного стану та системної нестабільності соціальна активність бізнесу трансформується у ресурс виживання. Доведено, що інтеграція соціальних інвестицій в антикризову модель управління дозволяє не лише мінімізувати деструктивний вплив зовнішніх шоків, а й капіталізувати стресові чинники для оновлення бізнес-моделей. Розроблено алгоритм імплементації КСВ-інструментів, що забезпечує зміцнення ринкових позицій через накопичення репутційного капіталу та підвищення лояльності стейкхолдерів. Сформовано методичні підходи до оцінювання ефективності соціальних проєктів за критеріями адаптаційного потенціалу та швидкості відновлення операційної діяльності.

Ключові слова: соціальна відповідальність, антикрихкість, ринкові позиції, конкурентоспроможність, макроекономічна нестабільність, антикризовий менеджмент, репутційний капітал.

The relevance of the topic is due to the unprecedented level of macroeconomic turbulence and military challenges that require domestic business to transition from simple survival strategies to the formation of systemic antifragility. Traditional models of competitiveness management in conditions of prolonged stress are exhausting their potential, which makes it critically important to substantiate the role of social investments as a factor of strategic adaptability. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop applied mechanisms for integrating corporate social responsibility into the anti-crisis management system to ensure antifragility and strengthen the market positions of business entities. The following methods were used in the study: systemic, comparative analysis, method of logical generalization and scientific abstraction, deductive method, diagnostic and structural-functional analysis, methods of predictive modeling. The results obtained confirm that in conditions of systemic instability, social activity of business is transformed into a basic resource for the formation of antifragility. It is proven that the integration of social investments into the anti-crisis management model allows business entities not only to minimize the destructive impact of external shocks, but also to capitalize on stress factors to update business models. An algorithm for implementing social responsibility instruments has been developed, which ensures the strengthening of market positions through the accumulation of reputational capital and increased loyalty of key stakeholders. It is substantiated that socially responsible behavior directly correlates with the growth of investment attractiveness and the reduction of non-financial risks. Methodological approaches to assessing the effectiveness of social projects have been formed according to the criteria of adaptive potential and the speed of recovery of operational activities after crisis events. The practical value of the article lies in the formation of applied tools for enterprise management to build self-adaptive management systems based on social values.

Keywords: social responsibility, anti-fragility, market positions, competitiveness, macroeconomic instability, anti-crisis management, reputational capital.



Постановка проблеми. Традиційні чинники конкурентоспроможності, орієнтовані на цінову перевагу та операційну ефективність, виявляються недостатніми для забезпечення життєздатності організацій у періоди екстремальних зовнішніх шоків. У зв'язку з цим виникає потреба в переосмисленні ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) не лише як етичного компонента діяльності, а як стратегічного інструмента формування антикрихкості. Концепція антикрихкості передбачає здатність системи не тільки зберегти цілісність під тиском дестабілізаційних факторів, а й використовувати стресові ситуації для вдосконалення внутрішніх структур та посилення ринкових позицій.

Соціально відповідальна поведінка підприємства сприяє накопиченню репутаційного капіталу та зміцненню зв'язків зі стейкхолдерами, що в умовах невизначеності трансформується у високий рівень довіри з боку споживачів, інвесторів та держави. Це створює фундамент для мінімізації ризиків та оптимізації витрат на залучення ресурсів у довгостроковій перспективі. Проте механізми прямого впливу соціальних інвестицій на конкурентний потенціал підприємства в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності залишаються дискусійними та потребують глибшого теоретико-прикладного обґрунтування. Дослідження взаємозв'язку між соціальною активністю бізнесу та його здатністю до швидкого відновлення після кризових явищ є критично важливим для розробки ефективних стратегій адаптивного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств, що складають базис для розуміння ринкових позицій, ґрунтовно висвітлені у працях О. Драган, де конкурентоспроможність розглядається як багатогранна категорія, що потребує системного підходу до управління [3]. Вплив глобалізаційних процесів на конкурентний потенціал промислових підприємств досліджено В. Святненком, який виокремлює ключові чинники адаптації до світових ринків [6]. Питання інноваційної складової конкурентоспроможності та алгоритми її оцінювання розкрито у роботі І. Тараненко [7]. Водночас Л. Червінська, Т. Червінська, М. Коваль, Н. Шуляр, О. Чернишов, що в умовах війни КСВ трансформується з маркетингового інструменту в стратегічну необхідність, яка безпосередньо впливає на лояльність стейкхолдерів та

фінансову стійкість [9]. М. Деліні та М. Аксентюк підкреслюють, що соціальна відповідальність бізнесу під час воєнних дій стає формою національного спротиву та засобом збереження людського капіталу [2]. В. Антощенкова та М. Дейнега акцентують увагу на тому, що саме в умовах воєнного стану соціально відповідальна поведінка формує особливий рівень довіри, який стає фундаментом для подальшого відновлення та зміцнення ринкових позицій [1].

Однак, незважаючи на наявність ґрунтовних наукових праць, залишається актуальною низка проблемних питань, що потребують подальшого вивчення. Зокрема, у сучасній літературі спостерігається дефіцит методологічного інструментарію для кількісного оцінювання прямого впливу соціальних інвестицій на рівень антикрихкості організації, що ускладнює вимірювання здатності суб'єктів господарювання не лише протистояти зовнішнім шокам, а й трансформувати їх у можливість для розвитку. Крім того, наявні дослідження переважно розглядають корпоративну соціальну відповідальність та конкурентоспроможність як окремі управлінські категорії, тоді як механізми їхньої інтеграції в цілісну антикризову модель в умовах тривалої макроекономічної нестабільності залишаються недостатньо розробленими. Додаткової деталізації потребує також ієрархія чинників, що визначають ефективність інструментарію соціальної відповідальності саме в контексті зміцнення ринкових позицій у специфічних умовах воєнного стану

Формулювання цілей статті. Мета статті – теоретично обґрунтувати роль соціальної відповідальності як інструмента формування антикрихкості підприємств та розробити прикладні рекомендації щодо зміцнення їх ринкових позицій у період макроекономічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зауважити, що теоретичний базис управління конкурентоспроможністю підприємств в українській науковій думці пройшов шлях від статичного оцінювання ресурсного потенціалу до динамічного аналізу адаптивних здатностей суб'єкта господарювання. У статті О. Драган конкурентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика, що визначається здатністю підприємства ефективно використовувати наявні активи для задоволення потреб ринку в умовах суперництва [3]. Розвиваючи цей підхід, О. Янковий акцентує увагу на багато-

рівневості цієї категорії, де стійкість виступає базовою умовою для формування довгострокових переваг [5]. У традиційній парадигмі стійкість інтерпретується як здатність системи повертатися до стану рівноваги після зовнішнього впливу або мінімізувати деструктивні наслідки кризових явищ. Однак в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів класичне розуміння стійкості як здатності до відновлення стає недостатнім, оскільки просте збереження існуючих структур не гарантує конкурентоспроможності у трансформованому ринковому середовищі.

Концепція антикрихкості пропонує якісно новий підхід до антикризового менеджменту, виходячи за межі понять надійності чи стійкості. Якщо крихі системи руйнуються під тиском стресорів, а стійкі – чинять їм опір, залишаючись незмінними, то антикрихі системи здатні витягувати вигоду з хаосу та невизначеності. У системі управління підприємством антикрихкість виявляється у здатності організації використовувати зовнішні шоки як каталізатор для внутрішньої перебудови та інноваційного оновлення. Це означає, що стресові чинники (економічні санкції, зміна логістичних ланцюгів, воєнні загрози) стають джерелом інформації для виявлення слабких місць і стимулом для створення більш гнучких бізнес-моделей. Таким чином, антикрихкість стає стратегічною характеристикою конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству не просто функціонувати в умовах кризи, а й посилювати свої ринкові позиції за рахунок адаптивності, якої бракує більш інертним конкурентам.

Методологічна база дослідження взаємовпливу корпоративної соціальної відповідальності та ринкових позицій підприємства ґрунтується на системному та репутаційному підходах. Соціальна відповідальність розглядається не як факультативна діяльність, а як інструмент зниження ризиків та накопичення соціального капіталу, що безпосередньо корелює з рівнем антикрихкості. Методологія передбачає використання діагностичного аналізу для ідентифікації зв'язку між соціальними інвестиціями та лояльністю ключових стейкхолдерів (споживачів, персоналу, громади). У періоди макроекономічної нестабільності цей зв'язок стає критичним, оскільки соціально відповідальна поведінка формує кредит довіри, який захищає ринкову позицію підприємства від панічних настроїв та зниження платоспроможного попиту. Для оцінювання цього взаємозв'язку застосовується

структурно-функціональний аналіз, що дозволяє виокремити конкретні канали, через які соціальні ініціативи трансформуються у конкурентні переваги, такі як покращення доступу до капіталу, утримання кваліфікованих кадрів та зміцнення бренда в умовах кризи.

У період воєнного стану та глибокої макроекономічної нестабільності зміст корпоративної соціальної відповідальності зазнає суттєвих трансформацій, переходячи від філантропічних проєктів до стратегій забезпечення життєдіяльності. В умовах гострого дефіциту фінансових та матеріальних ресурсів пріоритетність ініціатив зміщується в бік гуманітарної підтримки персоналу, релокації потужностей та збереження робочих місць. Соціальна відповідальність за таких обставин перестає бути інструментом маркетингової комунікації та стає формою адаптації бізнесу до екстремальних загроз. Реалізація соціальних проєктів вимагає високої гнучкості управління, оскільки підприємства змушені перерозподіляти інвестиції з довгострокових екологічних чи освітніх програм на негайні потреби громади та держави, що забезпечує легітимізацію діяльності бізнесу в критичних умовах. Водночас ефективність функціонування підприємства у кризовий період значною мірою залежить від здатності менеджменту інтегрувати соціальні чинники в загальну систему операційної стабільності.

Дослідження Т. Колесник щодо чинників впливу на конкурентоспроможність організації дозволяють стверджувати, що соціальна компонента безпосередньо корелює з мінімізацією внутрішніх ризиків, зокрема через зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці в умовах стресу [4]. А у контексті глобалізаційних викликів соціальна відповідальність виступає стабілізатором зовнішніх зв'язків підприємства [6].

Фактори впливу КСВ на стабільність бізнес-процесів можна класифікувати за трьома векторами:

- внутрішні (забезпечення психологічної стійкості колективу та безпеки праці);
- зовнішні партнерські (зміцнення довіри з боку контрагентів та кредиторів);
- інституційні (підтримка взаємодії з органами влади та місцевими громадами).

Така багатовекторна підтримка створює умови для безперервності виробничого циклу навіть за умови часткового руйнування традиційної ринкової інфраструктури.

Репутаційний капітал, сформований через послідовну реалізацію соціально відповідаль-

них заходів, виконує функцію стратегічного резерву підприємства. В умовах ринкових шоків, коли споживча поведінка стає ірраціональною, а інвестиційна привабливість стрімко падає, позитивна репутація діє як інструмент предиктивного захисту. Високий рівень довіри стейкхолдерів дозволяє суб'єкту господарювання отримувати преференційні умови співпраці, доступ до альтернативних джерел фінансування та лояльність клієнтів, які надають перевагу брендам із чіткою громадянською позицією. Таким чином, репутаційний актив трансформується у фінансову стійкість, оскільки він нівелює негативний вплив інформаційного шуму та дозволяє підприємству зберігати ринкову частку без додаткових витрат на агресивне просування. Формування такого капіталу є довгостроковою інвестицією в антикрихкість, оскільки створює навколо організації сприятливе середовище, що амортизує зовнішні макроекономічні удари.

У періоди макроекономічної нестабільності соціально відповідальна поведінка стає визначальним фактором збереження та розширення бази лояльних стейкхолдерів. Взаємодія з групами інтересів зміщується з площини суто економічних трансакцій у сферу ціннісного партнерства. Для споживачів підтримка соціальних ініціатив підприємством у кризовий час слугує індикатором надійності, що знижує чутливість до цінових коливань та зміцнює ринкову позицію бренда. З боку інвесторів дотримання принципів КСВ розглядається як свідчення високої якості корпоративного управління та низького рівня нефінансових ризиків. Це забезпечує підприємству доступ до дешевшого капіталу та пріоритетність у залученні грантової підтримки, що є критично важливим для підтримання ліквідності в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Процес інтеграції соціальних інструментів у загальну стратегію розвитку має базуватися на принципах циклічності та адаптивності. Спираючись на методичні підходи до оцінки інноваційної конкурентоспроможності, алгоритм імплементації КСВ-інструментів має включати стадії діагностики соціального середовища, вибору пріоритетних напрямів інвестування та оцінки їхнього впливу на інноваційний потенціал [7]. Соціальні інвестиції стимулюють інновації через створення сприятливого внутрішнього клімату для генерації ідей та залучення креативного капіталу. Алгоритмізація цього процесу дозволяє синхронізувати соціальні проекти з операційними

цілями, перетворюючи етичні ініціативи на джерело технологічних та організаційних покращень, що підвищує загальну гнучкість та ринкову адаптивність підприємства.

Традиційні підходи до оцінки ефективності соціальної відповідальності, орієнтовані на короткостроковий прибуток, в умовах кризи виявляються нерелевантними. Оцінювання соціальних інвестицій у контексті посилення антикрихкості потребує аналізу динаміки здатності системи до самовідновлення та розвитку після впливу стресорів. Показниками ефективності в даному випадку виступають швидкість відновлення ланцюгів створення вартості, рівень утримання ключового персоналу та динаміка репутаційного індексу. Ефективні соціальні інвестиції створюють так званий імунітет організації, де кожна реалізована ініціатива посилює структурні зв'язки та зменшує вразливість до майбутніх макроекономічних шоків. Таким чином, результативність КСВ вимірюється приростом адаптаційного потенціалу, який дозволяє підприємству випереджати конкурентів у процесі виходу з кризового стану.

Висновки. Отже, в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів корпоративна соціальна відповідальність трансформується з додаткового елемента бізнес-етики на стратегічний інструмент забезпечення антикрихкості підприємства. На відміну від статичної стійкості, антикрихкість, сформована через соціальні інвестиції, дозволяє суб'єкту господарювання не лише мінімізувати втрати від зовнішніх шоків, а й використовувати їх як стимул для внутрішньої трансформації та посилення конкурентних переваг. Репутаційний капітал, накопичений у процесі реалізації КСВ-ініціатив, виконує роль захисного бар'єра, який амортизує ризики та забезпечує високий рівень довіри стейкхолдерів у критичні періоди. Інтеграція соціальної відповідальності в антикризову модель управління сприяє зміцненню ринкових позицій через покращення інвестиційної привабливості та лояльності споживачів. Алгоритмізація КСВ-інструментів дозволяє синхронізувати соціальні проекти з інноваційним розвитком, що забезпечує гнучкість бізнес-моделі та здатність до швидкої адаптації в умовах обмеженого ресурсного забезпечення. Ефективність таких інвестицій слід оцінювати не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем зміцнення стратегічного потенціалу та швидкості відновлення операційної діяльності після дестабілізаційних впливів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці комплексних методик кількісного вимірювання впливу антикрихкості на ринкову вартість підприємства. Подальшого наукового пошуку потребують питання цифровізації соціальних ініціатив та їхнього впливу на формування екосистем-

ної конкурентоспроможності. Окремим вектором досліджень має стати вивчення галузевої специфіки імплементації КСВ-інструментів в умовах післявоєнного відновлення економіки, що дозволить розробити диференційовані стратегії зміцнення ринкових позицій для різних секторів національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антощенкова В., Дейнега М. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. №83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-33>
2. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
3. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
4. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 408-414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-408-414>
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
6. Святненко В. Ю. Чинники підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 23. С. 131-141.
7. Тараненко І. В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. «Економіка»*. 2011. Вип. 33. Ч. 1. С. 196-201.
8. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
9. Червінська Л., Червінська Т., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 6 (53). С. 405-416.

REFERENCES:

1. Antoshchenkova V., Deyneha M. (2026) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v umovakh voyennoho stanu [Corporate social responsibility in conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-33> (in Ukrainian)
2. Delini M., Aksentyuk M. (2024) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viyny [Social responsibility of business in conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*. №66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65> (in Ukrainian)
3. Drahan O. I. (2006) Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv: teoretychni aspekty: monohrafiya [Management of competitiveness of enterprises: theoretical aspects: monograph]. Kyiv: DAKKKiM, 160 p. (in Ukrainian)
4. Kolesnyk T. M. (2019) Analiz faktoriv vplyvu na upravlinnya konkurentospromozhnisty orhanizatsiyi [Analysis of factors influencing the management of the competitiveness of an organization]. *Biznes Inform*. № 12. P. 408-414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-408-414> (in Ukrainian)
5. Konkurentospromozhnist pidpryyemstva: otsinka rivnya ta napryamy pidvyshchennya: monohrafiya [Enterprise competitiveness: assessment of the level and directions of improvement: monograph] (2013) / za zah. red. O. H. Yankovoho. Odesa: Atlant, 470 p. (in Ukrainian)
6. Svyatnenko V. YU. (2010) Chynnyky pidvyshchennya konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpryyemstv v umovakh hlobalizatsiyi [Factors for increasing the competitiveness of industrial enterprises in the context of globalization]. *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky*. № 23. P. 131-141. (in Ukrainian)
7. Taranenko I. V. (2011) Alhorytm doslidzhennya ta otsinky innovatsiyanoi konkurentospromozhnosti krayin [Algorithm for research and assessment of innovative competitiveness of countries]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. «Ekonomika»*. Vol. 33. № 1. P. 196-201. (in Ukrainian)
8. Upravlinnya konkurentospromozhnisty promyslovykh pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti: monohrafiya [Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty: monograph] (2022) / I. M. Posokhov, O.V. Chepizhko, V. H. Dyuzhev, D.O. Lysytsya. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 252 p. (in Ukrainian)

9. Chervinska L., Chervinska T., Koval M., Shulyar N., Chernyshov O. (2023) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viyny [Social responsibility of business in wartime]. *Finansovo-kredytna diyalnist: problemy teorii ta praktyky*. Vol. 6 (53). P. 405-416. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 11.03.2026

Дата прийняття статті: 30.03.2026

Дата публікації статті: 03.04.2026