

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС ЯК СТРАТЕГІЯ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

©2024 КОЗЮРА І. В., ДОРОШЕНКО В. В.

УДК 005.35:334.72:339.137.2:005.334
JEL: D21; L21; M14; O12

Козюра І. В., Дорошенко В. В. Соціально відповідальний бізнес як стратегія зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів

У статті досліджено концепцію соціально відповідального бізнесу (СВБ) як стратегічного інструменту зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. Проведено аналіз наукових досліджень і практичних кейсів українських компаній, які адаптували свої бізнес-моделі через соціально відповідальні ініціативи. Розкрито сутність СВБ як добровільного включення соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльність компаній на всіх рівнях прийняття рішень. Особливу увагу приділено дослідженню механізмів адаптації соціально відповідального бізнесу до кризових умов через запровадження стратегій підтримки внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Виявлено найбільш ефективні стратегії реалізації корпоративної соціальної відповідальності, серед яких: фінансова та матеріальна підтримка громад і співпрацівників, розширення каналів збуту та партнерських відносин, запровадження інновацій у продуктах і послугах. Обґрунтовано, що запровадження соціально відповідальних практик надає підприємствам значні конкурентні переваги, включно з поліпшенням корпоративного іміджу, посиленням довіри споживачів і партнерів, підвищенням лояльності клієнтів та працівників. Досліджено роль державної підтримки соціально відповідального бізнесу в Україні. Встановлено, що інтеграція соціально відповідальних практик дозволяє підприємствам зміцнювати зв'язки з громадою, знизувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність. На основі дослідження розроблено практичні рекомендації щодо зміцнення стійкості підприємств в умовах кризи. Результати підтверджують, що соціальна відповідальність бізнесу є ефективним інструментом забезпечення стійкості та конкурентних переваг підприємств, особливо в періоди економічної нестабільності, і може бути використана для вдосконалення стратегій кризового управління.

Ключові слова: соціальна відповідальність, стійкість бізнесу, конкурентоспроможність, кризовий менеджмент, корпоративна соціальна відповідальність.

Бібл.: 15.

Козюра Ігор Валерійович – доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: ivko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4681-5339>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-3390-2017>

Дорошенко Владислав Володимирович – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: vladyslavladoroshenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9278-7167>

UDC 005.35:334.72:339.137.2:005.334
JEL: D21; L21; M14; O12

Kozziura I. V., Doroshenko V. V. Socially Responsible Business as a Strategy for Strengthening the Resilience and Competitiveness of Enterprises in the Face of Crisis Challenges

The article studies the conception of socially responsible business (CRB) as a strategic tool for strengthening the resilience and competitiveness of enterprises in the face of crisis challenges. An analysis of scientific research and practical cases of Ukrainian companies that have adapted their business models through socially responsible initiatives has been carried out. The essence of CRB as a voluntary inclusion of social, environmental and ethical aspects in the activities of companies at all levels of decision-making is revealed. Particular attention is paid to the study of mechanisms for adaptation of socially responsible business to crisis conditions through the implementation of strategies to support internal and external stakeholders. The most efficient strategies for the implementation of corporate social responsibility have been identified, including: financial and material support of communities and employees, expansion of sales channels and partnerships, introduction of innovations in products and services. It is substantiated that the introduction of socially responsible practices provides enterprises with significant competitive advantages, including improvement of the corporate image, strengthening the trust of consumers and partners, increasing the loyalty of customers and employees. The role of State support for socially responsible business in Ukraine is studied. It is found that the integration of socially responsible practices allows enterprises to strengthen ties with the community, reduce risks and increase competitiveness. On the basis of the study, practical recommendations for strengthening the resilience of enterprises in crisis conditions have been developed. The results confirm that business social responsibility is an effective instrument for ensuring the sustainability and competitive advantage of enterprises, especially during periods of economic instability, and can be used to improve crisis management strategies.

Keywords: social responsibility, business sustainability, competitiveness, crisis management, corporate social responsibility.

Bibl.: 15.

Koziura Igor V. – D. Sc. (Public Administration), Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: ivko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4681-5339>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-3390-2017>

Doroshenko Vladyslav V. – Postgraduate Student of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: vladyslavdoroshenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9278-7167>

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні перед підприємствами постає питання збереження їх стабільності та конкурентоспроможності. Кризові ситуації загалом, а особливо воєнні дії на території держави, не тільки підривають бізнес-процеси та порушують виробничо-збутові ланцюги, але й завдають суттєвого впливу на добробут суспільства та держави загалом. У такий період соціально відповідальний бізнес стає важливим чинником для підтримки економічної стійкості та забезпечення підтримки місцевих громад, які найбільше постраждали від війни та її наслідків.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю українських підприємств швидко адаптуватися до умов воєнного стану та активно сприяти відновленню національної економіки. У цьому контексті соціальна відповідальність бізнесу є не лише інструментом підтримки компаній, а й стратегічним підходом до збереження конкурентних позицій та довіри з боку клієнтів і партнерів. Багато представників українського бізнесу вже інтегрують соціально відповідальні ініціативи, спрямовані на допомогу військовим і цивільному населенню, сприяючи стабілізації економічної ситуації на регіональному рівні.

Соціально відповідальний бізнес у контексті кризових ситуацій та воєнних дій набув значного наукового інтересу серед українських і закордонних дослідників. Багато наукових праць зосереджуються на аналізі соціальної стійкості підприємств та їхній здатності відповідати на виклики, пов'язані з війною та кризою. Серед українських науковців, які досліджували проблему соціальної відповідальності бізнесу за кризових умов, слід назвати колектив авторів на чолі з Л. Червінською, які проаналізували впровадження інструментарію корпоративної соціальної відповідальності під час війни в Україні [14]. О. Серікова у своїх наукових роботах надавала увагу особливостям корпоративної соціальної відповідальності та її модифікації на національному та глобальному рівнях. М. Деліні та М. Аксентюк визначили основні тенденції та напрямки соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах воєнного стану з урахуванням

кризових явищ [5]. О. Коваль розробив рекомендації щодо розширення державної підтримки вітчизняних соціально відповідальних підприємств [9]. Щодо закордонних дослідників питання корпоративної соціальної відповідальності, варто згадати Р. Халеда, Л. Агудело, Р. Каплана, М. Фрідмана та інших.

Незважаючи на численні праці в галузі соціально відповідального бізнесу, питання його розвитку та адаптації під час кризових періодів, зокрема в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими. Більшість сучасних наукових праць зосереджені на загальних аспектах корпоративної соціальної відповідальності, не враховуючи унікальні виклики, з якими стикаються підприємства у воєнний час. У цій статті запропоновано конкретні підходи, які дозволяють підприємствам ефективно інтегрувати соціально відповідальні практики під час війни та інших кризових ситуацій. Крім того, залишається відкритим питання про ефективність державних механізмів підтримки, що мають на меті стимулювання бізнесу до соціально відповідальних ініціатив, особливо в умовах обмежених ресурсів і високих соціальних ризиків. Розроблені в статті пропозиції щодо партнерства між державою та бізнесом у цій сфері є новим внеском у теорію та управлінську практику.

Мета цієї статті полягає у визначенні ролі соціально відповідального бізнесу як стратегії, яка сприяє зміцненню стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. Дослідження розглядає можливі стратегії адаптації бізнесу, спрямовані на підтримку місцевих громад, забезпечення стабільності робочих місць і зниження негативного впливу економічних потрясінь на діяльність підприємств.

Для проведення цього дослідження використовувалися методи порівняльного аналізу, який дозволяє оцінити різні підходи до соціальної відповідальності у кризових умовах, а також огляд літератури для аналізу наявних моделей соціальної відповідальності. Окрім цього, застосовувалися такі додаткові методи, як кейс-стаді та контент-аналіз. Останній допоміг проаналізувати наявні звіти та опубліковані дані українських компаній, які висвітлюють соціально відповідальні ініціати-

ви, що були реалізовані в умовах воєнного стану. А використання конкретних кейсів українських компаній надає змогу вивчити практичний досвід упровадження соціально відповідальних ініціатив під час кризи.

Соціально відповідальний бізнес (СВБ) – це концепція, що підкреслює добровільне включення соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльність компаній на всіх рівнях прийняття рішень. Основна ідея СВБ полягає в тому, що бізнес повинен не тільки досягати фінансових цілей, але й враховувати інтереси суспільства та дбати про збереження навколишнього середовища [10, с. 188–189]. На практиці це означає створення нових робочих місць, підтримку місцевих громад, забезпечення справедливої заробітної плати та дотримання екологічних стандартів.

Сучасні *підходи* до СВБ базуються на різних концепціях. Однією з основних є теорія стейкхолдерів, що підкреслює значущість різних зацікавлених сторін (споживачів, співпрацівників, інвесторів, громадськості) у визначенні стратегії компанії [11, с. 333]. Згідно з цією теорією бізнес повинен виконувати обов'язки перед усіма стейкхолдерами, а не лише максимізувати свій прибуток.

У науковій літературі можна виділити декілька моделей СВБ, які відображають різні підходи до цієї концепції:

- ✦ *модель Керролла*: одна з найпоширеніших моделей, що розкриває соціальну відповідальність як піраміду, що складається з чотирьох рівнів: економічна (отримання прибутку), правова (дотримання законів), етична (дотримання етичних стандартів) та філантропічна (допомога громаді). Ця модель підкреслює поступове розширення відповідальності компанії від базових обов'язків перед акціонерами до добровільних зобов'язань перед суспільством [11, с. 334];
- ✦ *концепція «потрійної основи» (Triple Bottom Line)* акцентує увагу на трьох аспектах діяльності: економічному, соціальному та екологічному. Компанії повинні прагнути досягати балансу між прибутком, соціальними перевагами та екологічною стійкістю, що сприяє довгостроковому розвитку [15, с. 54].

В умовах сучасних суспільних викликів упровадження соціальної відповідальності приносить значні переваги для бізнесу. СВБ здатний сформулювати позитивний імідж, зміцнювати репутацію та підвищувати лояльність клієнтів, оскільки споживачі все частіше надають перевагу брендам, які демонструють етичну та соціально відповідальну поведінку. Окрім цього, компанії, що активно під-

тримують місцеві громади, сприяють стабільності та стійкості ринку, а це, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність і сприяє залученню інвестицій.

СВБ у кризових умовах адаптується через упровадження низки стратегій, спрямованих на підтримку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, оптимізацію ресурсів та збереження конкурентоспроможності. Одним із методів є перенесення діяльності в безпечніші регіони, що дозволяє компаніям забезпечити безпеку працівників і продовжити операційну діяльність [3, с. 23]. Наприклад, багато українських підприємств Харківської та Дніпропетровської областей перемістили потужності на захід України, де ризики для діяльності є значно нижчими.

Підтримка місцевих громад також стає важливим аспектом діяльності СВБ. Підприємства залучають ресурси для допомоги внутрішньо переміщеним особам, надають матеріальну підтримку військовим і цивільним. Наприклад, деякі українські виробники продуктів харчування в період воєнних дій розгорнули програми безкоштовної або частково субсидованої доставки продуктів харчування для тих, хто їх потребує, що допомагає підвищити лояльність споживачів і позитивно впливає на репутацію компаній.

Бгато українських компаній активно впроваджують соціальні ініціативи, щоб підтримати громади та зберегти стабільність в умовах кризи. Наприклад, відомі українські компанії, зокрема «Епіцентр», здійснюють програми підтримки військових, медиків та цивільного населення, надаючи їм власні приміщення, кошти, транспортний парк, робочу силу та стратегічні запаси товарів [6]. Інша компанія, «Нова пошта», з перших днів війни адаптувала свої процеси, організувавши доставку гуманітарної допомоги в регіони, що найбільше постраждали від війни [8, с. 9].

«Розетка» – відомий онлайн-ритейлер, який розширив свою діяльність у відповідь на нові потреби воєнного часу. Платформа підтримала гуманітарні ініціативи, а також долучилася до допомоги армії та цивільним. Зокрема, «Розетка» створила програми допомоги сім'ям співробітників, які постраждали від воєнних дій, та передала частину прибутку на підтримку благодійних фондів.

«Фармак» – провідна фармацевтична компанія, яка запустила програми підтримки медичних установ, а також передала значну кількість своїх препаратів на потреби медичних служб і військових шпиталів. Це допомогло забезпечити доступ до важливих ліків у постраждалих регіонах і підтримати охорону здоров'я в критичних умовах [12, с. 30].

Ритейлер «АТБ» – корпорація з початку воєнних дій надає підтримку захисникам, медикам, рятувальникам і хворим [13].

Соціально відповідальні ініціативи не тільки підтримують населення, але й служать основою для довгострокових відносин із громадою, сприяючи підвищенню стійкості бізнесу. Такі приклади демонструють, як бізнес у кризових умовах може забезпечувати стабільність, підтримуючи економічний розвиток і соціальну згуртованість.

Розглянемо найбільш поширені стратегії реалізації корпоративної соціальної відповідальності для зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств під час кризи.

1. *Фінансова, матеріальна чи технічна підтримка громад, населення та співпрацівників* [14, с. 409]. Фінансова підтримка місцевих громад і співпрацівників є ключовим аспектом СВБ, особливо у кризових ситуаціях. Підприємства можуть надавати фінансову допомогу, розробляти програми соціального захисту та забезпечувати своїх працівників додатковими виплатами у випадку зниження заробітку через кризу. Подібні ініціативи сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищують лояльність співпрацівників, знижуючи плинність кадрів у важкі часи. Фінансова підтримка також може стосуватися місцевих громад, які постраждали від кризи, через благодійні програми, спрямовані на задоволення базових потреб, зокрема продуктів харчування, медичних засобів і послуг, що особливо важливо в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

2. *Розширення каналів збуту та партнерських відносин.* У кризових умовах підприємства часто стикаються з обмеженнями у збуті продукції та послуг. Стратегія розширення каналів збуту дозволяє бізнесам залишатися конкурентоспроможними, а також підтримувати свій дохід. Українські компанії використали цей підхід, створивши нові логістичні можливості для доставки товарів у важкодоступні регіони, де інфраструктура була пошкоджена або доступ обмежений через воєнні дії. Крім того, партнерські відносини з іншими організаціями та залучення місцевих бізнесів можуть допомогти підприємствам пристосуватися до нових умов ринку та ефективніше реагувати на виклики. Партнерства також сприяють створенню нових можливостей для кооперації, що підвищує гнучкість компаній у кризові часи та сприяє диверсифікації ризиків. Прикладом є ініціатива компанії «Київстар» щодо створення проекту «Дитяча надія» разом із платформою dobro.ua. Абоненти передплаченого зв'язку оператора можуть пожертвувати на медичне обладнання через SMS разово або щомісячно за підпискою. Кошти спрямовуються на

допомогу дітям з опіками, онкохворим і пацієнтам із вродженими хворобами серця [13].

3. *Інновації у продуктах і послугах.* Інноваційність – важлива складова стратегії СВБ, яка дозволяє адаптуватися до нових реалій і потреб споживачів у кризових умовах. Соціальні інновації, зокрема, можуть охоплювати зміни у створенні нових товарів чи послуг [4], поліпшення технологій і навіть нові підходи до обслуговування клієнтів [14, с. 408]. Такі адаптації створюють додану цінність для споживачів і підтримують стабільність компанії, сприяючи їх стійкості на ринку.

Впровадження соціально відповідальних стратегій надає підприємствам значні переваги. Серед них: поліпшення корпоративного іміджу, посилення довіри з боку споживачів і партнерів та підвищення лояльності клієнтів. Позитивне сприйняття бренду стає особливо важливим у кризових умовах, коли споживачі приділяють більше уваги етиці бізнесу та його соціальному внеску. Соціально відповідальні компанії отримують конкурентну перевагу, оскільки демонструють готовність до стійкості та підтримки суспільства, особливо під час криз. Крім того, соціальна відповідальність бізнесу може вплинути на внутрішню стабільність компанії: зростає залученість працівників, а рівень їхньої лояльності сприяє поліпшенню продуктивності [5].

Однією з ключових переваг соціальної відповідальності бізнесу є позитивний вплив на репутацію та імідж бренду. Соціально відповідальні ініціативи, особливо в кризовий період, викликають довіру серед клієнтів та партнерів, підвищують лояльність до бренду та сприяють довготривалим відносинам [2, с. 28–29]. У сучасних умовах українські підприємства, що активно підтримують гуманітарні та соціальні проекти, створюють позитивний образ на ринку.

Підтримка соціально відповідальної політики допомагає підприємствам зберігати клієнтську базу та стабілізувати дохід навіть у складних умовах. Позитивне сприйняття таких ініціатив сприяє формуванню стійкої клієнтської лояльності, а відповідальне ставлення до громад підтримує стабільність бізнесу. Під час кризи компанії, які підтримують клієнтів і громади, зберігають позиції на ринку, знижують втрати доходу та підвищують довіру до своїх товарів і послуг. Соціально відповідальні ініціативи формують лояльність до компанії, що збільшує шанс на підтримку клієнтів і в умовах кризи, і в посткризовий період.

Варто згадати також про активну державну підтримку СВБ із залученням міжнародної технічної допомоги, що на сьогодні існує в Україні. Під

час воєнного стану вона стала важливим інструментом для збереження та розвитку економіки. Основними напрямками цієї підтримки є надання фінансових субсидій, податкових пільг і пільгових кредитів для підприємств, які здійснюють соціально відповідальні програми. Наприклад, гранти на розвиток малого та середнього бізнесу надаються через такі платформи, як ЄБРР [1] та USAID, які сприяють зміцненню економічного потенціалу підприємств у кризовий період.

Суттєвою частиною державної підтримки є реалізація програм, спрямованих на підтримку працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Уряд надає компенсації роботодавцям, що працевлаштовують ВПО, забезпечуючи таким чином економічну інтеграцію цих громадян. У рамках ініціативи «Робота» передбачені програми фінансування малого та середнього бізнесу, який залучає соціально незахищені верстви населення та інвестує в місцеві громади [7].

Крім фінансової підтримки, держава впроваджує навчальні програми та платформи для обміну досвідом щодо реалізації соціально відповідальних практик. Зокрема, бізнеси отримують доступ до інформаційних ресурсів та семінарів від Міністерства економіки України та міжнародних організацій, які зосереджують свою діяльність на підтримці підприємств в умовах війни.

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р, було затверджено Концепцію державної політики, спрямованої на розвиток соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030 року, а також розроблено план заходів для її реалізації. Цей план включає п'ять основних напрямів дій:

- ✦ популяризація принципів та стандартів СВБ через проведення інформаційних і просвітницьких кампаній;
- ✦ надання рекомендацій підприємствам щодо впровадження політики СВБ;
- ✦ сприяння бізнесу у відкритому розкритті інформації та підвищенні знань працівників про соціальну відповідальність;
- ✦ інтеграція принципів соціальної відповідальності в діяльність українських компаній;
- ✦ моніторинг та оцінка розвитку соціальної відповідальності в країні, а також поширення інформації про досягнення у цій сфері [9].

Отже, в умовах воєнного стану державна підтримка соціально відповідального бізнесу в Україні має комплексний характер, поєднуючи фінансові стимули, інформаційно-консультативну допомогу та програми розвитку, що сприяють збереженню соціально орієнтованих іні-

ціатив бізнесу, зміцненню його стійкості та посиленню соціальної згуртованості.

ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність бізнесу є важливим елементом сучасної стратегії підприємств, особливо у кризові періоди, коли суспільні очікування щодо етичної поведінки бізнесу суттєво зростають. Дослідження показують, що компанії, які активно реалізують соціально відповідальні практики, не тільки забезпечують свою конкурентоспроможність, але й підвищують стійкість до криз завдяки підтримці та довірі клієнтів і партнерів. Позитивний імідж і репутація таких підприємств, націлених на соціальне благо, допомагають не лише стабілізувати дохід під час турбулентності, але й знижують ризик відтоку клієнтів та співпрацівників.

Враховуючи вищевикладене, можна надати такі практичні рекомендації щодо зміцнення стійкості та конкурентоспроможності в умовах кризових викликів для бізнесу:

1. Адаптація соціально відповідальних ініціатив до кризових умов: розроблення спеціальних програм підтримки для співпрацівників і місцевих громад, що можуть включати матеріальну допомогу, гнучкі умови праці та психологічну підтримку.
2. Розширення каналів збуту та партнерств: важливо підтримувати доступність товарів і послуг навіть у складних умовах, чого можна досягти завдяки розвитку нових каналів збуту, залученню місцевих партнерів та новим підходам у логістиці.
3. Підвищення інноваційності у продуктах і послугах: кризи часто вимагають нових підходів до ведення бізнесу, тому адаптація продуктів і послуг відповідно до потреб споживачів може стати важливою перевагою.

Подальші наукові дослідження можуть зосередитися на вивченні впливу соціальної відповідальності на фінансову стійкість бізнесу та дослідженні нових стратегій адаптації соціальних програм до потреб підприємств і громад. Крім того, актуальною є розробка методологій оцінки ефективності впроваджених ініціатив, що дозволить краще розуміти їхній вплив на стійкість бізнесу в умовах нестабільності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Grow your business in Ukraine. Overview. European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/work-with-us/advice-for-small-businesses/ukraine.html>
2. Білан О. С. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу

- і ділової репутації підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4. С. 26–29. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/7.pdf
3. Бурій Є. П., Жалдак Г. П. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25 квітня 2023 р.). Київ, 2023. С. 23–24. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279546>
 4. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. *UNDP Україна*. 03.10.2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viyny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu>
 5. Dielini M., Aksentiuk M. Social Responsibility of Business under the War Conditions. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
 6. Допомога в умовах війни. *Епіцентр*. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/dopomoga-v-umovakh-viyny/>
 7. €Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVid-DerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>
 8. Звіт зі сталого розвитку. *Нова пошта*. 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
 9. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>
 10. Маркович І., Бажанова Н., Паляниця В. Соціальне підприємництво та соціально відповідальний бізнес. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем* : монографія. Тернопіль : ФОРМ Паляниця В. А., 2021. С. 187–192.
 11. Матвійчук Л. О., Ткач К. І. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 332–337. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/57.pdf
 12. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Т. 7. № 1. С. 21–36. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>
 13. Швець А. Топ-10 соціально відповідальних компаній. *Ділова столиця*. 28.11.2024. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy28112023-491434>
 14. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І. та ін. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6. № 53. С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187>
 15. Широкова М. С. Концептуальні засади розуміння впливу сервісизації бізнесу на сталий розвиток суспільства. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2023. Вип. 98. С. 51–61. DOI: <https://doi.org/10.32840/2707-9147.2023.98.6>

REFERENCES

- Bilan, O. S. "Rol korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u formuvanni pozytyvnoho imidzhu i dilovoi reputatsii pidpriemstva" [The Role of Corporate Social Responsibility in the Formation of the Positive Image and Business Reputation of the Enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, iss. 4 (2018): 26-29. http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/7.pdf
- Buryi, Ye. P., and Zhaldak, H. P. "Korporativna sotsialna vidpovidalnist v umovakh viiny" [Corporate Social Responsibility in the Conditions of War]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Kyiv, 2023: 23-24. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279546>
- Chervinska, L. et al. "Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny" [Social Responsibility of Business in the Conditions of War]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 6, no. 53 (2023): 405-416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187>
- "Dopomoha v umovakh viiny" [Aid in Wartime]. *Epicentr*. <https://epicentrk.ua/ua/about/dopomoga-v-umovakh-viyny/>
- Dielini, M., and Aksentiuk, M. "Social Responsibility of Business under the War Conditions". *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
- "Grow your business in Ukraine. Overview". *European Bank for Reconstruction and Development*. <https://www.ebrd.com/work-with-us/advice-for-small-businesses/ukraine.html>
- Koval, O. "Korporativna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny ta v poviennomu vidnovlenni" [Corporate Social Responsibility During the War and Post-war Reconstruction]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. 2024. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>
- Markovych, I., Bazhanova, N., and Palianytsia, V. "Sotsialne pidpriemnytstvo ta sotsialno vidpovidalnyi biznes" [Social Entrepreneurship and Social Responsible Business]. In *Naroshchuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn yak osnova postupalnoho rozvytku terytorialno-hospodarskykh system*, 187-192. Ternopil: FOP Palianytsia V. A., 2021.
- Matviichuk, L. O., and Tkach, K. I. "Henezha kontseptsii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti" [Genesis

- of Concepts of Corporate Social Responsibility]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 6 (2016): 332-337. https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/57.pdf
- Myaskiv, H. V., and Pasinovykh, I. I. "Stalyi rozvytok i sotsialna vidpovidalnist v umovakh viiny v Ukraini" [Sustainable Development and Social Responsibility under War Conditions in Ukraine]. *Visnyk Nacionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, vol. 7, no. 1 (2023): 21-36.
DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>
- Shvets, A. "Top-10 sotsialno vidpovidalnykh kompanii" [Top 10 Socially Responsible Companies]. *Dilova stolytsia*. November 28, 2024. <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy28112023-491434>
- Shyrokovska, M. S. "Kontseptualni zasady rozuminnia vplyvu servisizatsii biznesu na stalyi rozvytok suspilstva" [Conceptual Foundations of Understanding the Impact of Business Servitization on Sustainable Development of Society]. *Sotsialni tekhnologii: aktu-*

- alni problemy teorii ta praktyky*, no. 98 (2023): 51-61.
DOI: <https://doi.org/10.32840/2707-9147.2023.98.6>
- "Vidpovidalna povedinka biznesu v chasy viiny v Ukraini. Doslidzhennia kontekstu" [Responsible Business Behavior During the War in Ukraine. Studying the Context]. *UNDP Ukraina*. October 03, 2023. <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viiny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu>
- "yeRobota: Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu" [ERobota: Grants from the State for Opening or Developing a Business]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhavi-NaVidkryttiaChiRozvytokBiznesu>
- "Zvit zi staloho rozvytku" [Report on Sustainable Development]. *Nova poshta*. 2022. https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf

УДК 336.2

JEL: D21; D81; D92; H12; M11; O22

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-300-307>

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ ПОСИЛЕННЯ

©2024 СКОРОПАД І. С., ЛАЗАРЄВ О. М.

УДК 336.2

JEL: D21; D81; D92; H12; M11; O22

Скоропад І. С., Лазарєв О. М. Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення

У статті актуалізується проблематика забезпечення фінансової стійкості в системі сталого функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Аргументовано, що фінансову стійкість підприємства слід розглядати значно ширше, ніж як лише питання формування раціональної структури капіталу підприємства. Метою дослідження є узагальнення та подальший розвиток концепційних засад і положень управлінського характеру (виклики та інструменти посилення) в системі управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах кризи. Показано, що повномасштабна війна призвела до значного послаблення фінансової стійкості вітчизняних підприємств. Вказано на провідні складові фінансової стійкості суб'єктів господарювання, що зазнали послаблення, а також потребують посилення в умовах наявної системної кризи. Йдеться про фінансову незалежність, фінансові ризики та загрози, маневровість власного капіталу, якість фінансово-економічних відносин з фінансовими партнерами та контрагентами. Доведено, що задля відновлення фінансової стійкості, а також поліпшення фінансово-економічного стану та життєздатності й економічної безпеки вітчизняного бізнесу топ-менеджменту вітчизняних суб'єктів господарювання слід реалізувати системну сукупність заходів, зокрема таких, як: диверсифікація бізнесу; пошук нових шляхів формування доходу та власного капіталу; оптимізація ресурсного забезпечення бізнесу; перерозподіл капіталу в більш продуктивні сфери; страхування воєнних ризиків і загроз; заміщення банківського кредитування; співпраця з критично важливими контрагентами у сфері моніторингу та гарантування їх фінансової стійкості; підтримання необхідного обсягу та рівня оборотного капіталу; перехід від інвестування довгострокових активів у менш строкові проекти вкладення капіталу; підтримка ділової активності через аутсорсинг; заміщення інвестицій за рахунок грошових засобів іншими формами; проведення спільних моніторингових заходів з покупцями та споживачами на предмет розвитку їх фінансової грамотності; укладання довгострокових контрактів з різними контрагентами – постачальниками елементів матеріально-технічної та техніко-технологічної бази виробництва.

Ключові слова: фінанси, фінансовий менеджмент, фінансова стійкість, фінансові ризики, війна, виклики, проблеми, шляхи посилення, ризик-менеджмент.

Рис.: 2. **Бібл.:** 16.

Скоропад Ірина Станіславівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: skoropad.iryana@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5450-0997>