

УДК 330.3:334.02:005.35

JEL G32; M14; O17

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ У ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Г. Сиротюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-8740-7959

І. Стахів, здобувач наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 Економіка

ORCID ID: 0009-0004-5763-2460

Львівський національний університет природокористування

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.175>

Сиротюк Г., Стахів І. Соціальна відповідальність як інструмент мінімізації економічних ризиків у трансформаційній економіці

У статті досліджено сутність та особливості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у трансформаційній економіці як інструменту мінімізації економічних ризиків. Проаналізовано сутність і значення КСВ у сучасних умовах, а також виявлено її вплив на підвищення стійкості підприємств до стратегічних, операційних, фінансових та комплаєнс-ризиків. Доведено, що соціально відповідальна поведінка бізнесу сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів, зниженню соціальної напруги й збереженню трудового потенціалу. Виокремлено специфіку прояву КСВ в аграрному секторі, де економічні ризики тісно переплітаються з екологічними, кліматичними та соціальними чинниками. Систематизовано класифікацію основних ризиків діяльності підприємств (стратегічних, операційних, фінансових, комплаєнс та репутаційних) та обґрунтовано їхній взаємозв'язок із практиками соціальної відповідальності. Проаналізовано специфіку впровадження соціально відповідальної поведінки в аграрному секторі, де поєднуються різні види ризиків. Виявлено, що активні соціальні інвестиції аграрних підприємств у розвиток громад, підтримку працівників та екологічні ініціативи знижують ризики трудової міграції та репутаційних втрат. Доведено, що КСВ стає джерелом конкурентної переваги, відкриваючи доступ до міжнародних ринків та інвестиційних програм, є стратегічним антикризовим механізмом, здатним мінімізувати економічні ризики та забезпечити стійкість підприємств у кризових умовах трансформаційної економіки. Наголошено, що рівень інтеграції соціальної відповідальності у стратегічне планування українських компаній недостатній через фінансові обмеження та короткострокову орієнтацію бізнесу. Запропоновано рекомендації щодо формування інституційних стимулів для активізації КСВ, зокрема через податкові преференції, грантову підтримку та розвиток партнерств бізнесу, держави і громад.

Ключові слова: соціальна відповідальність, економічні ризики, стійкість бізнесу, трансформаційна економіка, корпоративне управління.

Syrotiuk H., Stakhiv I. Social responsibility as a tool for minimizing economic risks in a transformational economy

The article examines the essence and specific features of corporate social responsibility (CSR) in a transformational economy as a tool for minimizing economic risks. The study analyzes the nature and significance of CSR under modern conditions and identifies its impact on enhancing enterprise resilience to strategic, operational, financial, and compliance risks. It is proven that socially responsible business practices contribute to building a positive corporate image, strengthening trust among consumers, partners, and investors, reducing social tensions, and preserving labor potential. Particular attention is paid to the specifics of CSR in the agricultural sector, where economic risks are closely intertwined with environmental, climatic, and social factors. A classification of key enterprise risks (strategic, operational, financial, compliance, and reputational) is systematized, and their interrelation with CSR practices is substantiated. The article highlights the peculiarities of implementing socially responsible practices in the agricultural sector, where various types of risks overlap. It is revealed that active social investments by agricultural enterprises in community development, employee support, and environmental initiatives help mitigate labor migration risks and reputational losses. The findings demonstrate that CSR becomes a source of competitive advantage by providing access to international markets and investment programs and serves as a strategic anti-crisis mechanism capable of minimizing economic risks and ensuring enterprise resilience under the crisis conditions of a transformational economy. At the same time, it is emphasized that the integration level of CSR into the strategic planning of

Ukrainian companies remains insufficient due to financial constraints and a short-term business orientation. The study proposes recommendations for developing institutional incentives to strengthen CSR, including tax preferences, grant support, and fostering partnerships between businesses, the state, and communities.

Keywords: social responsibility, economic risks, business resilience, transformational economy, corporate governance.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної турбулентності, викликаній військовими конфліктами, енергетичними та продовольчими кризами, руйнуванням ланцюгів постачання, підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності. Такі обставини зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів для підвищення економічної стійкості суб'єктів господарювання. Одним із дієвих механізмів мінімізації економічних ризиків, що набуває особливої актуальності в трансформаційній економіці, є запровадження принципів соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність бізнесу давно вийшла за межі благодійності чи PR-інструменту. Сьогодні її розглядають як комплексну стратегію, що поєднує економічну ефективність із соціальною корисністю. Підприємства, які впроваджують КСВ-практики, не лише підвищують рівень довіри з боку споживачів, працівників та інвесторів, а й формують довгострокову конкурентну перевагу.

Особливої актуальності ця тематика набуває для національної економіки, що перебуває у стані глибокої трансформації. З одного боку, підприємства стикаються з високими ризиками, пов'язаними з непередбачуваними змінами у законодавстві, макроекономічною нестабільністю, загрозами фізичного знищення інфраструктури. З іншого боку, суспільство очікує від бізнесу не лише стабільного виробництва товарів і послуг, а й активної участі у вирішенні соціальних проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням соціально відповідального бізнесу, ідентифікації та оцінці ризиків присвячено значну кількість наукових досліджень. Останні наукові дослідження свідчать про зростаючу увагу до соціальної відповідальності як ефективного механізму адаптації бізнесу до викликів трансформаційної економіки. Серед них – питання формування та вдосконалення соціально орієнтованої поведінки суб'єктів господарювання, зокрема з уточненням впливу соціальної відповідальності бізнесу на економічний розвиток, ідентифікації ризиків, були предметом досліджень І. Богданюка [2], О. Володимир [3], М. Деліні [4], С. Домбровської [5], Ю. Лопатинського [6], П. Лиска [7], Ю. Малиновського [8] та інших науковців.

Інтегрування корпоративної соціальної відповідальності в процеси змін – важливий чинник для забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентних переваг та зміцнення репутації компанії на світовому ринку [8, с. 96].

Низка дослідників [3; 4; 10; 11] здійснили ґрунтовний аналіз суспільних викликів та особливостей реалізації соціальної відповідальності підприємств у період воєнних дій. У своїх дослідженнях вони зазначають, що якщо до початку війни соціальна відповідальність проявлялася переважно через екологічні ініціативи, соціальні проекти та економічну підтримку, то в умовах війни вона набула нового змісту.

Сьогодні соціально відповідальна діяльність дедалі частіше пов'язана з волонтерством, зокрема зі збором коштів на потреби Збройних сил України, наданням допомоги вразливим категоріям населення, участю у відновленні інфраструктури в постраждалих регіонах тощо [12; 13].

Тому в сучасних реаліях проблематика соціальної відповідальності як ефективного інструменту мінімізації економічних ризиків потребує подальшого дослідження.

Постановка завдання. Наше завдання – обґрунтування ролі соціальної відповідальності як інструменту мінімізації економічних ризиків та зміцнення стійкості підприємств у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Соціальна відповідальність підприємств у трансформаційній економіці сприяє зниженню суспільної напруги, збереженню трудового потенціалу, формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Це дає змогу підприємствам мінімізувати ризики, що в умовах нестабільності відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності.

Виокремимо основні типи ризиків, з якими найчастіше стикаються підприємства різних галузей економіки: стратегічні, операційні, фінансові та ризики відповідності (комплаєнс). Деякі підприємства розглядають ще ризики стійкості або репутації [1; 14] (табл.).

Таблиця

Класифікація ризиків підприємства

Категорія ризику	Підкатегорія ризику	Характеристика
Стратегічні ризики	Ризики ринкової конкуренції	Втрата частки ринку, зміна попиту, поява нових конкурентів
	Економічні ризики	Інфляція, безробіття, зміна купівельної спроможності, енергетична криза, нестабільність фінансового ринку
	Політичні та регуляторні ризики	Зміни в законодавстві, політична нестабільність
	Ризики цифрової трансформації	Недоцільні інвестиції в ІТ, втрата актуальності технологій
Операційні ризики	Технологічні ризики	Збої в роботі обладнання, інформаційних систем
	Ризики ланцюгів постачання	Переривання поставок, залежність від окремих постачальників
	Людські ризики	Брак кваліфікованого персоналу, помилки працівників
	Ризики безперервності бізнесу	Стихійні лиха, надзвичайні ситуації
Фінансові ризики	Валютні ризики	Курсові коливання при міжнародних розрахунках
	Кредитні ризики	Неспроможність контрагентів виконати зобов'язання
	Ризики ліквідності	Брак грошових коштів для фінансування діяльності
	Ризики процентної ставки	Колівання процентних ставок, вплив на фінансові витрати
Ризики відповідності (комплаєнс)	Правові ризики	Порушення законодавства, штрафи, санкції
	Регуляторні ризики	Недотримання вимог регуляторів, втрати ліцензій
	Етичні ризики	Недотримання кодексу етики, внутрішніх політик
Ризики репутації	Корпоративна соціальна відповідальність	Невиконання зобов'язань перед суспільством, негативна громадська думка
	Ризики кібербезпеки	Витік даних, кібератаки, що псують імідж компанії
	Ризики взаємодії зі стейкхолдерами	Конфлікти з інвесторами, клієнтами, громадами

Систематизовано авторами на основі [14]

Виділення економічних ризиків у стратегічному контексті можна пояснити тим, що вони охоплюють зміни у макроекономічному середовищі, які впливають на довгострокові цілі підприємства. Загалом поданий у табл. 1 підхід до класифікації ризиків дозволяє системно оцінити потенційні загрози й забезпечити ефективне управління ризиками на всіх рівнях діяльності підприємства. У цьому контексті важливе врахування ролі соціальної відповідальності як одного з інструментів реагування на виявлені ризики.

Соціально відповідальна поведінка підприємств не лише сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри з боку стейкхолдерів,

а й є механізмом зниження економічних ризиків, пов'язаних із коливанням ринкової кон'юнктури, змінами регуляторного середовища та суспільною напругою. Відповідно до цього особливо актуальне дослідження потенціалу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як адаптивного інструменту забезпечення економічної стійкості підприємств у кризових умовах трансформаційного розвитку.

Найпоширенішими формами впровадження соціальної відповідальності на підприємствах є [9, с. 544–545]:

1) поліпшення трудових відносин (підвищення зарплати, премії, навчання, гнучкий графік);

2) боротьба з корупцією (відмова від незаконних схем, фінансова підтримка антикорупційних ініціатив);

3) екологічна відповідальність (сортування та утилізація відходів, енергозбереження, інші природоохоронні заходи);

4) турбота про споживачів (покращення якості, навчання персоналу, правдива реклама, ефективне реагування на скарги);

5) підтримка місцевих громад (інвестиції у благоустрій, участь у благодійних проектах).

Особливого значення соціальна відповідальність набуває у сфері аграрного виробництва, де економічні ризики мають складну природу та часто поєднуються з екологічними, кліматичними й соціальними чинниками. Сільське господарство України функціонує в умовах нестабільної макроекономічної ситуації, дефіциту фінансових ресурсів, зміни земельного законодавства, а також наслідків воєнної агресії. У таких умовах впровадження принципів соціальної відповідальності дозволяє аграрним підприємствам не лише стабілізувати виробничу діяльність, а й зберегти соціальний капітал у сільських громадах, сприяти екологічній рівновазі та підвищити довіру з боку партнерів і споживачів.

Соціально відповідальні аграрні підприємства активно інвестують у розвиток місцевої інфраструктури, підтримку працівників і населення, екологічно безпечні технології та енергоефективні рішення. Такі дії сприяють мінімізації ризиків, пов'язаних із трудовою міграцією, соціальним напруженням, протестними настроями в регіонах, а також зниженню репутаційних втрат у разі надзвичайних ситуацій. Зокрема стратегічна орієнтація на добробут працівників, дотримання екологічних стандартів та прозорість бізнес-процесів дозволяє аграрним компаніям забезпечити більш стійке функціонування навіть в умовах складного зовнішнього середовища.

Крім того, соціальну відповідальність в аграрному секторі дедалі частіше розглядають не лише як етичну вимогу, а як елемент конкурентної переваги. Ринок дедалі більше орієнтується на продукти, виготовлені відповідно до принципів сталого розвитку, що відкриває нові можливості для українських аграріїв на європейських та глобальних ринках. Упровадження систем КСВ дозволяє адаптуватися до вимог сертифікації, залучати інвестиції та брати участь у міжнародних програмах підтримки сталого сільського господарства.

Досвід провідних українських компаній (МХП; Астарта-Київ; Кернел; AgroGeneration; НІБУЛОН; Continental Farmers Group та інші), які реалізують політику корпоративної соціальної відповідальності, вказує на те, що соціальні інвестиції у розвиток громад, екологічні ініціативи та підтримка працівників дозволяють нівелювати ризики, пов'язані з трудовою міграцією, логістичними викликами та соціальною напругою в регіонах.

Водночас механізм впливу соціальної відповідальності на мінімізацію економічних ризиків реалізується через такі ключові напрями:

1. Зміцнення кадрового потенціалу, що дозволяє знизити ризики втрати кваліфікованих кадрів.

2. Підвищення лояльності споживачів і партнерів, що мінімізує ринкові ризики.

3. Управління репутаційними ризиками через прозору комунікацію та етичні стандарти ведення бізнесу.

4. Зниження регуляторного тиску, коли підприємства проактивно реагують на очікування суспільства та держави.

Загалом сутність механізму в тому, що соціальна відповідальність діє як превентивний інструмент управління ризиками: вона зменшує ймовірність настання негативних подій та пом'якшує їхні наслідки завдяки довірі, стабільним відносинам і репутаційним перевагам (рис.).

У трансформаційній економіці України важливо розглядати соціальну відповідальність не лише як добровільну ініціативу, а як стратегічний інструмент антикризового управління. Зокрема в умовах децентралізації та війни важливого значення набувають локальні соціальні ініціативи, які сприяють збереженню інституційної цілісності громад, стабілізації споживчого попиту та підвищенню якості життя.

Проте доцільно зауважити, що рівень інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування українських підприємств залишається недостатнім. Основними бар'єрами є обмеженість фінансових ресурсів, короткострокова орієнтація бізнесу та низький рівень обізнаності менеджменту щодо потенціалу соціальної відповідальності у зниженні економічних ризиків. Тому важливо формувати інституційні стимули (податкові преференції, гранти, державні партнерства) для активізації практик корпоративної соціальної відповідальності у кризових умовах.

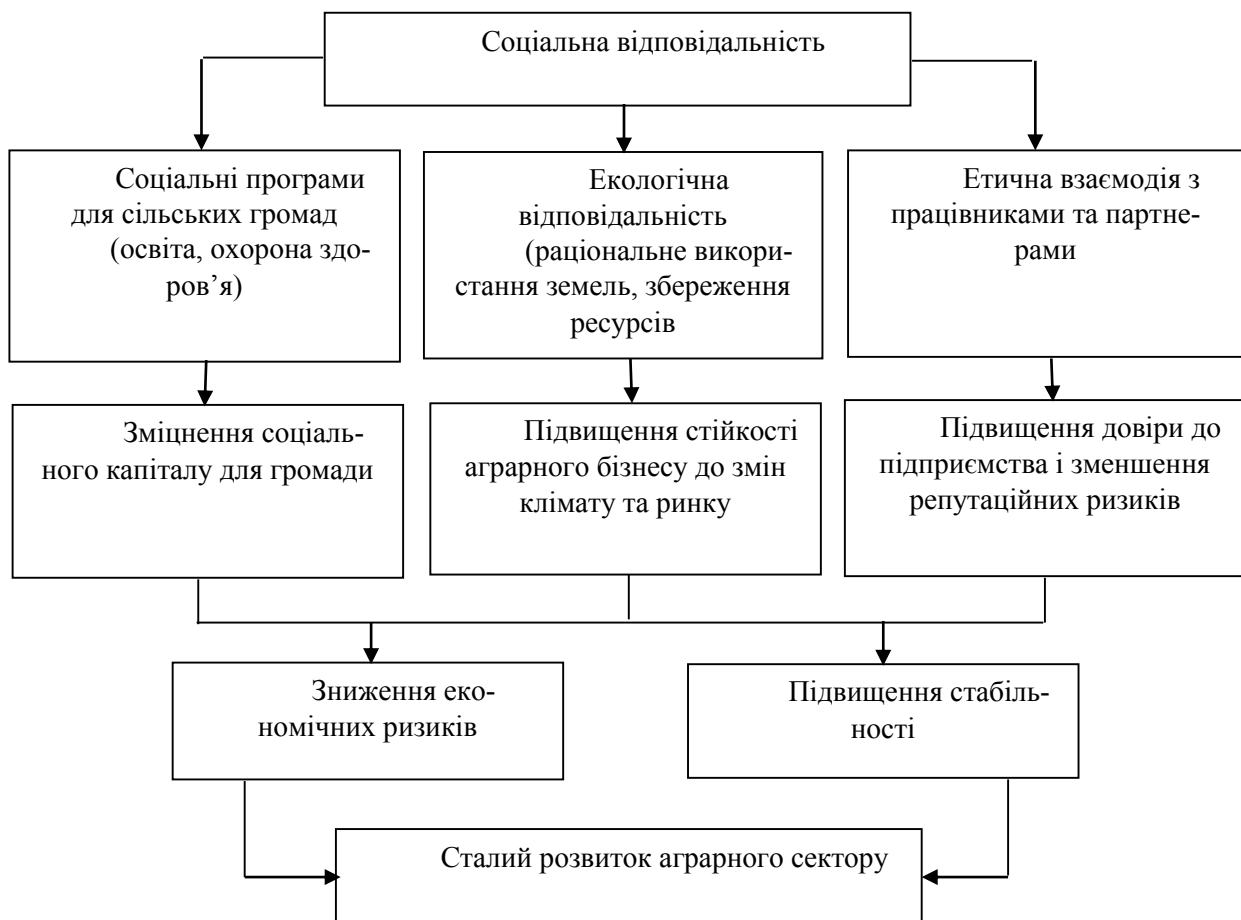


Рис. Механізм впливу соціальної відповідальності на мінімізацію економічних ризиків в аграрному секторі

Отже, соціальна відповідальність у трансформаційній економіці України – не лише прояв етичного ведення бізнесу, а й важливий фактор підвищення його життєстійкості. Розширення практик корпоративної соціальної відповідальності та їхня стратегічна інтеграція можуть суттєво знизити вплив дестабілізуючих факторів, що надзвичайно важливо для економічного розвитку країни в умовах затяжної кризи.

Отож, доцільно сформулювати практичні рекомендації:

1. Впроваджувати елементи корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування підприємств для підвищення стійкості до економічних ризиків і зростання довіри з боку стейкхолдерів.

2. Створити механізми пільгового оподаткування, преференцій у публічних закупівлях чи грантової підтримки для підприємств, які реалізують політику корпоративної соціальної відповідальності та звітують про свою соціальну активність.

3. Підвищити прозорість та стандартизацію звітності з корпоративної соціальної відповідальності, що дозволить оцінювати не лише економічну, а й соціальну ефективність їхньої діяльності.

4. Активізувати партнерства між бізнесом, громадськістю та державою, що базуються на спільній відповідальності за соціально-економічний розвиток регіонів.

5. Посилювати інформаційно-просвітницьку роботу серед керівників підприємств і молодих фахівців щодо ролі корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні економічної безпеки та сталого розвитку.

6. Активізувати програми сприяння розвитку сільськогосподарських кооперативів.

Висновки. Соціальна відповідальність підприємств у трансформаційній економіці України є дієвим інструментом мінімізації економічних ризиків та підвищення стійкості бізнесу. Вона сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів, зниженню соціальної напруги, збереженню трудового

потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Зокрема у сфері аграрного виробництва соціально відповідальна поведінка дозволяє зменшити вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, поєднаних з економічними, екологічними та соціальними чинниками, а також є основою для формування довгострокових переваг на європейських та світових ринках.

Водночас рівень інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування українських підприємств залишається недостатнім, що зумовлено фінансовими обмеженнями, короткостроковою орієнтацією бізнесу та браком управлінської обізнаності. Тому соціальну відповідальність треба розглядати як стратегічний інструмент антикризового управління, що потребує посилення інституційних стимулів та державної підтримки. Розширення практик КСВ і їх комплексне впровадження забезпечать не лише мінімізацію економічних ризиків, а й підвищення життєдіяльності та стійкості підприємств, що досить важливо для стабілізації економіки України в сучасних умовах.

Бібліографічний список

1. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>.
2. Богданюк І. Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 334 (5). С. 561–565. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-85>.
3. Владимир О., Бажанова Н. Соціальні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у воєнний час. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 45–62. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).
4. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
5. Домбровська С., Антонова Л., Штирьов О., Коссе А. Соціальна відповідальність держави як антикризова компонента публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 21. С. 624–641.
6. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю. М., Зибаревої О. В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с.
7. Лиска П. Оцінювання ефективності політики корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-21>
8. Малиновський Ю. В., Мусянович О. А., Битяк В. Ю., Дубравський А. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у процес організаційних змін на підприємствах у контексті євроінтеграції. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 92–98. DOI: [10.32702/2306-6792.2024.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10).
9. Малиновська О. Я., Себестянович І. С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу як фактор сталого розвитку соціально-економічних систем різного рівня. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 542–545.
10. 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. Вип. 7, № 1. С. 21–36. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>
11. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *БізнесІнформ*. 2022. № 6. С. 94–100.
12. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6 (53), 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
13. Чернявський І. Підвищення соціальної відповідальності підприємств у ракурсі розвитку інтелектуального капіталу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-131>
14. Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2018. URL: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_671ed4466c0e423b93a9ef3d2e30b786.pdf (Accessed 10.02.2025).

Стаття надійшла 17.02.2025