

СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА АНТИКРИХКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ У СЕРЕДОВИЩІ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У період затяжної глобальної нестабільності — війни, руйнування інфраструктури, торговельних обмежень, різких цінових стрибків і хронічної невизначеності правил гри — бізнес більше не може розглядати стійкість як просту здатність «протриматися до кращих часів». Класична модель захисту від ризиків виявляється недостатньою, тому що вона орієнтується на мінімізацію втрат і збереження рівноваги, тоді як сучасні кризи вимагають іншого типу поведінки: не оборони, а стратегічного наступу. Саме в цьому контексті набуває значення поняття антикрихкості, під якою розуміється здатність організації не просто витримувати удари, а посилювати свої властивості під впливом стресу, перетворюючи шок на каталізатор розвитку. Антикрихкість — це не адаптація в сенсі короткострокового маневру, а довгострокове переформатування бізнес-моделі, організаційної культури та взаємодії із зовнішнім середовищем так, щоб наступна хвиля турбулентності вже не була загрозою, а стала ресурсом.

У науковій та прикладній дискусії антикрихкість зазвичай пояснюється через фінансові, технологічні або правові інструменти: диверсифікацію джерел доходу, переналаштування логістики, цифровізацію процесів, роботу з ризиками. Але цього бачення недостатньо. Якщо спробувати пояснити, чому одні компанії проходять через граничні умови і виходять сильнішими, а інші руйнуються за формально схожих обставин, стає очевидним: вирішальним виявляється соціокультурний потенціал організації. Йдеться про довіру між управлінською командою та працівниками, про легітимність бізнесу в очах місцевої громади, про етичні норми взаємодії зі стейкхолдерами, про готовність колективу діяти як єдина система в ситуаціях, коли звичайні процедури вже не працюють. Соціокультурна тканина бізнесу визначає, чи здатна організація не просто пережити шок, а використати його для внутрішньої перебудови, розширення ринку, пошуку нових партнерств і зміцнення репутаційного капіталу.

Цей вимір особливо виразно проявляється в українському контексті. В умовах воєнного стану підприємства змушені були не лише підтримувати операційну діяльність, а й фактично брати на себе частину соціальних функцій: підтримку працівників і їхніх сімей, участь у волонтерських ініціативах, допомогу місцевим громадам, релокацію людей та виробництв. Для значної частини компаній така поведінка стала не просто моральним вибором, а стратегічною інвестицією в довіру. Бізнес, який виступив не як «окремий економічний гравець», а як учасник спільної оборонно-гуманітарної інфраструктури, отримав набагато більше, ніж іміджеві дивіденди. Він забезпечив собі соціальну легітимність, а це — один із найпотужніших буферів у середовищі високого регуляторного та політичного ризику. Коли громада, місцева влада і партнери розуміють, що компанія є не токсичним бенефіціаром, а відповідальним співучасником підтримки території, така компанія має набагато вищі шанси відстояти свої інтереси у кризових перемовинах, залучити персонал навіть за дефіциту кадрів і домовитися про гнучкі умови співпраці. Це — конкретний механізм перетворення соціального капіталу на антикрихкість.

Ще один ключовий елемент соціокультурної антикрихкості — внутрішня мобілізаційна здатність організації. Кризовий період завжди супроводжується розривом стандартних управлінських ланцюгів: частина команди виїжджає, частина не має фізичного доступу до робочих потужностей, частина виконує обов'язки, що не відповідають її первинній посаді. Формальні посадові інструкції тут уже не працюють як джерело стабільності. Натомість працює горизонтальна довіра, готовність взяти відповідальність без додаткової бюрократії, етична згода на тимчасову зміну ролей і навіть функціональне перекриття між підрозділами. Компанії, у яких сформована культура взаємопідтримки замість культури взаємного контролю, виявилися значно більш життєздатними: вони не «ламаються» у момент, коли неможливо дотриматися формального протоколу, а самі генерують новий протокол. Це і є поведінковий прояв антикрихкості — посилення здатності діяти саме завдяки удару, а не всупереч йому.

Важливо, що соціокультурна антикрихкість прямо пов'язана з інноваційністю. У стабільні періоди інновації часто трактуються як питання інвестицій у технології, у розробку продукту, у дослідження ринку. У кризові періоди інновація стає, передусім, соціальною — як швидко колектив переписує власні правила взаємодії і як безболісно приймає ці нові правила як норму. Можливість за дні або тижні переорієнтувати канали збуту, перейти в цифрові формати обслуговування клієнта, перебудувати логістику, змінити цінову пропозицію і навіть перепозиціонувати бренд базуються не тільки на технічній готовності, а на психологічній та ціннісній готовності людей у середині організації. Саме тут стає очевидним, що технологічні й соціокультурні фактори не існують окремо: цифровізація, гнучкі бізнес-моделі, безперервність сервісу у стані шоку — все це працює лише там, де колектив готовий діяти як узгоджена система, а не як набір індивідуальних виконавців. Таким чином, культура довіри, етична взаємна підтримка і внутрішня мобілізованість стають множниками технологічної готовності, а не прикрасою корпоративної риторики.

Соціокультурний потенціал бізнесу також виконує функцію каналу інтеграції в ширші інституційні й політичні середовища. У ситуації, коли регуляторна рамка змінюється буквально «в режимі воєнного дня», а логістика, податкова політика, доступ до фінансування, зовнішні ринки і статус контрагентів можуть переглядатися в реальному часі, підприємство виживає не лише завдяки формальним договорам, а завдяки довіреним мережам — горизонтальним альянсам з місцевою владою, іншими бізнесами, міжнародними донорами, оборонними та волонтерськими структурами. Це вже не класичні ринкові відносини, а глибша

взаємозалежність, де обмінюються не тільки товарами й грошима, а доступом до ресурсів, логістичних коридорів, інформації, репутаційного прикриття. У таких мережах виживають ті компанії, які сприймаються як передбачувані, відповідальні і сумісні з етичними нормами спільноти. Відповідно, соціокультурна антикрихкість не замикається всередині фірми — вона визначає місце бізнесу в екосистемі виживання регіону.

Отже, соціокультурний вимір не можна вважати «м'яким» чинником, другорядним порівняно з фінансами, правовими гарантіями чи технологічною модернізацією. Навпаки, саме він визначає, чи перетворюється економічна, інституційна й технологічна спроможність підприємства на антикрихкість — тобто на здатність використовувати шоки як умову стійкого зростання. Соціокультурний потенціал бізнесу формує легітимність, довіру, мобілізаційну готовність і швидкість прийняття рішень; підсилює ефект цифровізації та інновацій; зменшує транзакційні витрати у взаємодії з владою та партнерами; відкриває доступ до неформальних ресурсів, без яких неможливе виживання в умовах воєнної та економічної турбулентності. Тому в умовах сучасної України соціокультурна антикрихкість перестає бути етичним гаслом і стає категорією економічної безпеки бізнесу, а також одним із ключових критеріїв його довгострокової конкурентоспроможності у глобально нестабільному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Taleb, Nasim Nicholas (2019). Antifragility. About (not) vulnerable in real life. Our format.
2. Harafova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets, STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. Financial and credit activity problems of theory and practice 2 (49), 207-218 DOI: 10.55643/fcapter.2.49.2023.3983
3. Yushman, Ya.V. (2020). Adaptivno-orientovana systema upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh innovinhu: strukturnodekompozitsiyni analiz [Adaptive-oriented enterprise management system based on innovation: structural-decomposition analysis]. Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD, no. 4(149), pp. 101–111. [in Ukrainian].
4. Fortunato, M. W. P. (2017). Advancing Educational Diversity: Antifragility, Standardization, Democracy, and a Multitude of Education Options. Cultural Studies of Science Education, 12(1), 177–187
5. Taleb, N. N. (2012). Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House.
6. Taleb, N. N. (2017). Chornyy lebid': Pro (ne)ymovirne v real'nomu zhytti. Kyiv.
7. Antykrykholohiya komandy. (2022). Retrieved from <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/antikryhkist-komand-topovi-spikeri-kalush-ta-1-3-mln-griven-dlya-zsu-chim-zapam-yatavsya-hr-camp-2022-vid-robota-ua>
8. Antykryhkist': yak pobuduvaty stabil'nyy biznes u nestabil'niy krayini. (2022). Retrieved from <https://uifuture.org/publications/24188-jak-pobuduvaty-stabilnyi-biznes-u-nestabilniy-kraini/>
9. Antykryhkist': pid chas voyennoho stanu. (2022). Retrieved from <https://www.hneu.edu.ua/news/antykryhkist-banky-pid-chas-voyennogo-stanu/>
10. Chukhrai, N., & Koval, Z. (2016). Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, Entrepreneurship, Management, 3(1), 35–40.
11. Koval, Z. (2019). Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Economic Innovations, 1(1[70]), 132–142.