

Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії

Мних О.Б.¹, Дуляба Н.І.², Мацевко Б.В.³, Мазник Ю.І.⁴, Старецький А.О.⁵

Опубліковано	Секція	УДК
30.05.2025	Економіка	658:005.332.4:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15653021>

Анотація. У статті розглянуто міждисциплінарний підхід до розвитку підприємств в умовах кризових викликів через поєднання соціальної відповідальності, цифрових інновацій та адаптивних маркетингових практик. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до комплексних стратегій, що базуються на цінностях сталого розвитку, технологічної гнучкості та клієнтоорієнтованості. Запропоновано концептуальну модель, яка інтегрує ці три компоненти у систему антикризового управління. Модель охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління, що дозволяє сформувати гнучку, інноваційну та етично орієнтовану бізнес-систему. Практичне значення моделі підтверджено аналізом прикладів вітчизняних компаній, які ефективно адаптуються до турбулентного середовища. Обґрунтовано прикладну значущість моделі для підвищення стійкості, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності компаній в умовах невизначеності й зовнішнього тиску.

Ключові слова: розвиток, цифрові технології, кризові стратегії, гнучке позиціонування, організаційна адаптація, стратегічна модель.

Integrated Approaches to Business Development in Times of Crisis: Social Responsibility, Digital Transformation, and Marketing Strategies

Annotation. The article presents a multidisciplinary approach to the sustainable development of enterprises under crisis conditions by integrating corporate social responsibility, digital innovations, and adaptive marketing practices. The growing complexity

¹ Мних О.Б., д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0219-0533>.

² Дуляба Н.І., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4377-874X>

³ Мацевко Б.В., аспірант, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3720-2025>

⁴ Мазник Ю, аспірант, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8834-7466>

⁵ Старецький А. О., аспірант, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5069-6144>

and unpredictability of external environments require a systemic rethinking of business strategies, with an emphasis on ethical behavior, technological adaptability, and customer-centric communication. The research substantiates the need for a holistic transformation of business structures based on a value-oriented, innovative, and flexible management philosophy. A conceptual model is proposed that combines three key components — social responsibility, digital transformation, and adaptive marketing — into an integrated crisis management framework. The model operates on three levels: strategic (mission-driven positioning, long-term values, digital vision), tactical (HR policies, ESG metrics, digitalized operations, data-driven marketing), and operational (crisis response mechanisms, risk monitoring tools, real-time communications). This layered structure enables companies to respond effectively to both immediate challenges and long-term uncertainty. The practical significance of the model is confirmed through the analysis of Ukrainian business cases, demonstrating how integrated strategies contribute to resilience, innovation, stakeholder trust, and competitive strength during periods of external shocks, such as war, economic turbulence, and supply chain disruptions. The model offers a basis for further research into strategic transformation and serves as a tool for companies aiming to enhance their crisis-readiness, digital maturity, and social engagement in a rapidly changing global context.

Keywords: development, digital technologies, crisis strategies, flexible positioning, organizational adaptation, strategic model

Вступ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, загострених війнами, економічною турбулентністю, змінами в ланцюгах постачання та трансформацією споживчої поведінки, бізнес-структури стикаються з необхідністю оперативного реагування на кризові виклики. Традиційні підходи до ведення бізнесу втрачають ефективність, а виживання компаній усе більше залежить від здатності інтегрувати інноваційні стратегії, орієнтовані на стійкість, адаптивність і соціальну відповідальність.

Зростає науковий і практичний інтерес до дослідження комплексних стратегій, які об'єднують принципи корпоративної соціальної відповідальності, цифрової трансформації та адаптивного маркетингу. Такий міждисциплінарний підхід дає змогу не лише зберегти конкурентоспроможність бізнесу, а й сформувати основу для довгострокового розвитку навіть в умовах невизначеності.

Незважаючи на наявність окремих досліджень, присвячених кожному з перелічених напрямів, проблема комплексної інтеграції соціальної, цифрової та маркетингової складових у контексті антикризового управління залишається недостатньо вивченою. Бракує практичних моделей, які дозволяють бізнесу ефективно синхронізувати ці підходи для досягнення стійкого зростання.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю формування нової парадигми розвитку бізнес-структур, яка ґрунтується на цінностях соціальної відповідальності, цифрових інноваціях та клієнтоорієнтованості. Дослідження інтегрованих стратегій в умовах кризи має не лише наукову новизну, а й високу прикладну значущість для управлінців, консультантів та підприємців.

Раннє дослідження соціальної відповідальності бізнесу в контексті кризових явищ представлено в роботі Грішнєвої О. А., де розглянуто роль соціальної відповідальності у подоланні системної кризи в Україні[1]. Вергун Л. І. [2] аналізує соціальну відповідальність бізнесу під час глобальної фінансово-економічної кризи, підкреслюючи її значення для стабілізації економіки. У більш сучасному дослідженні Зварича Р., Гомотюк В. та Рівіліса І. [3] соціальна відповідальність бізнесу розглядається

як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. Гривківська О. В. та співавт. [4] акцентують увагу на соціальній відповідальності українського бізнесу в умовах невизначеності, зумовленої сучасними викликами.

У статті Юлії Заїки [5] досліджено вплив кризових явищ на процес прискорення діджиталізації бізнесу, підкреслюючи важливість цифровізації для виживання та успіху підприємств в умовах війни. Олександр Бадяєв [6] аналізує цифрову трансформацію фінансового управління підприємством в умовах кризи, доводячи, що цифровізація фінансового менеджменту є необхідною для адаптації до сучасних умов. Дюгованець О. М. та Білоусько Т. Ю. [7] розглядають цифрову трансформацію вітчизняного бізнесу в умовах російсько-української війни, зосереджуючись на викликах та інноваційних можливостях для розвитку бізнесу. Мельник Л. та співавт. [8] досліджують кращі практики цифрової трансформації бізнес-процесів в Україні, акцентуючи на важливості адаптації до технологічного середовища для забезпечення конкурентоспроможності.

У дослідженні Вікторії Старовойт [9] аналізується ефективність цифрових маркетингових стратегій для підтримки готельного бізнесу під час кризи, зокрема військової агресії Росії, підкреслюючи роль цифрових інструментів у забезпеченні стабільності та залученні клієнтів. Орлова Н. та співавт. [10] вивчають інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи, зосереджуючись на необхідності впровадження новітніх технологій та інновацій для підтримки конкурентоспроможності підприємств.

Попри наявні дослідження, існують аспекти, які залишаються недостатньо вивченими:

1. Інтеграція соціальної відповідальності, цифрової трансформації та маркетингових стратегій: Існує потреба в розробці цілісних моделей, що поєднують ці три компоненти для забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризи.

2. Адаптація цифрових інструментів до специфіки українського бізнес-середовища: Необхідно дослідити, як цифрові технології можуть бути ефективно інтегровані з урахуванням особливостей українського ринку та поточних викликів.

3. Роль маркетингових стратегій у формуванні соціально відповідального іміджу: Потребує подальшого вивчення вплив маркетингових стратегій на сприйняття соціальної відповідальності бізнесу серед споживачів.

Означена стаття спрямована на заповнення наукових прогалів у розумінні та практичному застосуванні інтегрованих підходів до розвитку бізнес-структур в умовах кризи. Особлива увага приділяється взаємозв'язку соціальної відповідальності, цифрової трансформації та маркетингових стратегій як ключовим векторами забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній у нестабільному середовищі.

Метою даної статті є дослідити інтегровані стратегії розвитку бізнес-структур в умовах кризи, що поєднують принципи соціальної відповідальності, цифрової трансформації та адаптивного маркетингу, з метою формування стійких, адаптивних і конкурентоспроможних моделей ведення бізнесу в умовах глобальної нестабільності.

Завдання статті:

1. Узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності, цифрової трансформації та адаптивного маркетингу в контексті антикризового управління.

2. Проаналізувати існуючі наукові дослідження та практичні кейси щодо реалізації соціально відповідальних, цифрових та маркетингових стратегій у кризових умовах.

3. Визначити ключові виклики та можливості, пов'язані з інтеграцією соціальної, цифрової та маркетингової складових у діяльність бізнес-структур.

4. Запропонувати концептуальну модель або підхід до синхронізації соціальної відповідальності, цифрової трансформації та маркетингових стратегій в українському бізнес-середовищі.

5. Обґрунтувати прикладну значущість комплексного підходу для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та розвитку компаній в умовах невизначеності.

Результати

У сучасних умовах кризової невизначеності ефективність функціонування бізнес-структур значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін шляхом впровадження інтегрованих стратегій розвитку. Одними з ключових концептів, що формують основу таких стратегій, є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), цифрова трансформація (ЦТ) та адаптивний маркетинг (АМ). Їхнє поєднання забезпечує гнучке, етично орієнтоване та технологічно підкріплене управління бізнесом в умовах нестабільного середовища.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як добровільна стратегія компанії, спрямована на досягнення соціально значущих цілей через етичне ведення бізнесу, прозорість, відповідальність перед суспільством і зацікавленими сторонами. Згідно з визначенням Європейської комісії, КСВ — це відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство [11].

Теоретичні основи КСВ закладені в роботах К. Девіса, А. Керола, М. Фрімена. Зокрема, Керол [12] запропонував піраміду соціальної відповідальності, що включає економічну, юридичну, етичну та філантропічну складові. У контексті кризи особливого значення набувають етичні й філантропічні рівні, оскільки саме вони формують довіру до бізнесу, зміцнюють соціальний капітал і знижують соціальну напругу.

Цифрова трансформація (ЦТ) — це глибокі зміни в бізнес-моделях, процесах, організаційній культурі та способах взаємодії зі споживачами, які здійснюються на основі цифрових технологій (Big Data, хмарні сервіси, IoT, AI тощо). В умовах кризи ЦТ виступає не лише засобом оптимізації, а й ключовим чинником виживання компаній.

На відміну від простої автоматизації або діджиталізації, цифрова трансформація змінює логіку створення цінності. За визначенням В. Брайандта та К. Бенгта [13], ЦТ полягає у використанні цифрових технологій для фундаментальної трансформації бізнес-операцій з метою створення нових можливостей для зростання.

У кризових умовах цифрова трансформація дозволяє:

- оперативно реагувати на зміни в попиті;
- забезпечувати безперервність бізнес-процесів через дистанційні сервіси;
- зменшувати витрати та підвищувати ефективність управління;
- формувати нові канали залучення клієнтів.

Адаптивний маркетинг (АМ) — це маркетинговий підхід, що ґрунтується на постійному моніторингу змін ринку, споживчих потреб і конкурентного середовища з метою оперативного коригування маркетингових стратегій. АМ тісно пов'язаний із концепціями гнучкого управління (agile), персоналізованих комунікацій, маркетингу в реальному часі (real-time marketing) та управління на основі даних (data-driven marketing).

У періоди кризи адаптивний маркетинг дозволяє:

- вчасно виявляти зміни в поведінці споживачів;
- переорієнтувати канали просування;
- адаптувати ціннісну пропозицію до нових умов;
- формувати лояльність через емпатійні меседжі та соціальну відповідальність.

Таким чином, адаптивний маркетинг виступає інструментом, що посилює ефективність як соціально відповідального, так і цифрово трансформованого бізнесу, забезпечуючи швидку реакцію на турбулентність зовнішнього середовища.

Сукупне застосування принципів КСВ, ЦТ і АМ створює основу для інтегрованої антикризової стратегії, яка дозволяє бізнесу не лише виживати, а й розвиватися за рахунок:

- посилення довіри з боку стейкхолдерів;
- ефективної трансформації бізнес-процесів;
- швидкого реагування на ринкові виклики;
- формування інноваційної та соціально орієнтованої корпоративної культури.

Ця інтеграція вимагає системного підходу та стратегічного бачення, орієнтованого на довгостроковий сталий розвиток, що є надзвичайно актуальним в умовах багатовекторних кризових викликів.

У сучасній науковій літературі спостерігається активне формування міждисциплінарного підходу до вивчення феномену стійкості бізнесу в умовах криз. Дослідники приділяють окрему увагу впливу корпоративної соціальної відповідальності на довготривалу стабільність компаній. Зокрема, у роботі Carroll [11] було запропоновано піраміду КСВ, яка і сьогодні використовується як базовий аналітичний інструмент для оцінки етичної орієнтації бізнесу.

Європейська комісія визначає соціальну відповідальність як основу партнерських відносин між бізнесом і суспільством, що є особливо актуальним у періоди кризи. У дослідженнях Freeman [13] та Porter & Kramer [14] зазначається, що стратегічна КСВ може не лише покращувати імідж, а й прямо впливати на фінансові результати підприємств.

Щодо цифрової трансформації, вагомий внесок зроблено у роботах Brynjolfsson & McAfee, де підкреслюється, що цифровізація є ключовою рушійною силою четвертої індустріальної революції. У контексті кризи цифрова трансформація розглядається як чинник антикрихкості (antifragility), що дозволяє не просто виживати, а розвиватися в умовах турбулентності.

Дослідження Kane et al. доводить, що організації з високим рівнем цифрової зрілості демонструють більшу гнучкість і інноваційність, а також краще справляються з раптовими змінами. Вітчизняні автори, зокрема Заїка та Бадяєв, акцентують на зростанні ролі цифрових платформ, хмарних сервісів та автоматизованого фінансового управління як способів адаптації до умов війни.

У сфері адаптивного маркетингу науковці наголошують на потребі переосмислення традиційних підходів до сегментації, позиціонування та комунікації. Зокрема, у роботах Day, Kotler et al. та Shankar et al. вказується на переваги гнучких маркетингових стратегій у реальному часі, що враховують зміну поведінки споживачів та ситуаційний контекст.

У практичному вимірі, компанії, які в умовах кризи поєднують цифрові інструменти з елементами соціальної відповідальності, демонструють вищий рівень довіри та лояльності з боку клієнтів. Наприклад, кейси Amazon, L'Oréal та Rozetka ілюструють, як адаптивне управління, цифрові канали продажу та соціальні ініціативи зміцнюють конкурентні позиції в умовах турбулентності.

Загалом, наявні дослідження та практики підтверджують ефективність комплексного підходу, однак бракує системних моделей, що інтегрують три досліджувані вектори — соціальну відповідальність, цифрову трансформацію та адаптивний маркетинг — у єдину парадигму антикризового управління.

На основі проведеного аналізу теоретичних підходів та емпіричних досліджень сформовано модель інтеграції трьох ключових компонентів — соціальної

відповідальності, цифрової трансформації та адаптивного маркетингу — в єдину систему антикризового управління підприємством. Така модель дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень, спрямованих на зміцнення стійкості бізнесу в умовах зовнішньої турбулентності.

Модель ґрунтується на таких базових принципах:

1. Системність — кожен із трьох елементів розглядається не ізольовано, а у взаємозв'язку як складова частина антикризового потенціалу підприємства.
2. Інноваційність — цифрова трансформація виступає платформою, що забезпечує оперативність прийняття рішень, автоматизацію процесів, гнучкість та масштабованість стратегій.
3. Ціннісна орієнтація — соціальна відповідальність формує довіру до бренду та соціальний капітал, які є критично важливими під час кризи.
4. Динамізм — адаптивний маркетинг дає змогу миттєво реагувати на зміни у поведінці споживачів, кон'юнктурі ринку та інформаційному середовищі.

Модель складається з трьох взаємозалежних рівнів:

1. Стратегічний рівень (ціннісно-місійний блок):
 - Формування місії та візії з урахуванням принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності;
 - Визначення ключових цифрових напрямів розвитку (впровадження ERP, CRM, BI-рішень);
 - Стратегічне позиціонування через цінності бренду в маркетингових комунікаціях.
2. Тактичний рівень (організаційно-управлінський блок):
 - Вбудовування KCB у систему KPI та HR-політик (етичні кодекси, волонтерські програми, ESG-звітність);
 - Цифровізація операційних процесів: логістика, облік, аналітика;
 - Реалізація омніканального маркетингу, персоналізація комунікацій, використання big data.
3. Операційний рівень (реактивно-кризовий блок):
 - Адаптивні управлінські дії у відповідь на кризові сигнали (наприклад, релокація потужностей, швидке перепрофілювання виробництва);
 - Застосування цифрових інструментів моніторингу ризиків (dashboard-аналітика, автоматичні алерти);
 - Маркетинг у реальному часі, кризові PR-кампанії, управління репутаційними ризиками.

Розроблена модель має прикладне значення для:

- малих і середніх підприємств (МСП), що не мають централізованих систем управління ризиками;
- великих корпорацій, які розробляють програми ESG та впроваджують цифрові дорожні карти;
- консалтингових агентств, що спеціалізуються на трансформаційних стратегіях.

Інтеграція зазначених компонентів створює синергію, що підвищує не лише виживання, а й конкурентоспроможність бізнесу в умовах економічної, соціальної чи воєнної кризи.

Висновки

У результаті дослідження досягнуто поставленої мети — здійснено комплексний аналіз інтегрованих стратегій розвитку бізнес-структур в умовах кризи, що базуються на принципах соціальної відповідальності, цифрової трансформації та адаптивного маркетингу. Отримані результати дозволили сформулювати концептуальну модель, яка

забезпечує цілісне бачення антикризового управління та може бути адаптована до потреб українського бізнес-середовища.

Узагальнення теоретичних підходів дало змогу визначити кожну з трьох складових дослідження як ключову умову стійкості підприємства в умовах нестабільності. Соціальна відповідальність зміцнює довіру та лояльність стейкхолдерів, цифрова трансформація створює інноваційне середовище для ефективної операційної діяльності, а адаптивний маркетинг забезпечує швидке реагування на динаміку ринку та зміну поведінки споживачів.

На основі аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду продемонстровано, що найбільшу ефективність демонструють саме ті компанії, які інтегрують соціальну, цифрову та маркетингову складові в єдину управлінську систему. Сформована модель інтеграції охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні, дозволяючи бізнесу системно реагувати на кризові виклики.

Практичне значення розробленої моделі полягає у можливості її адаптації до різних масштабів бізнесу та галузевих особливостей, а також використання як інструменту для розробки стратегічних рішень в умовах високої невизначеності.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є:

- емпірична перевірка ефективності запропонованої моделі на прикладі окремих підприємств чи галузей;
- розробка індикаторів оцінювання рівня інтеграції соціальної відповідальності, цифрової трансформації та маркетингу в управлінській практиці;
- вивчення впливу зовнішніх факторів (зокрема, регуляторної політики, геополітичної нестабільності, зміни технологічних парадигм) на ефективність інтегрованих стратегій;
- дослідження ролі людського капіталу та організаційної культури у формуванні стійкої бізнес-моделі на основі синергії соціальних, цифрових та маркетингових компонентів.

Таким чином, сформовані наукові положення та прикладні результати можуть слугувати базою для подальших міждисциплінарних розвідок у сфері стратегічного управління в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Грішнова, О. А. (2011). Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*, 1(15), 39–46.
2. Вергун, Л. І. (2010). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобальної фінансово-економічної кризи. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, (Київ), 165–170.
3. Зварич, Р., Гомотюк, В., Рівіліс, І., та ін. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. *Вісник економіки*, 2, 142–156.
4. Гривківська, О. В., Король, О. А., Фільченко, І. Ю., Дудковський, Т. Г., & Братух, В. В. (2024). Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах невизначеності. *Київський економічний науковий журнал*, 7, 56–63.
5. Заїка, Ю. (2023). Прискорення цифровізації бізнесу під впливом кризових явищ. *Молодий вчений*, 4(128), 80–84. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5988>
6. Бадяєв, О. (2024). Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. *Modern Economics*, 1(45), 99–103. <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/361>

7. Дюгованець, О. М., & Білоусько, Т. Ю. (2023). Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу в умовах війни. *Digital Economy and Economics of Systems*, 3(25), 45–53. <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/158>
8. Мельник, Л., Ілляшенко, С., Чубей, Л., & Суслов, О. (2024). Кращі практики цифрової трансформації бізнес-процесів в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 21–34. <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/604>
9. Старовойт, В. (2024). Цифрові маркетингові стратегії готельного бізнесу в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*, 2(4), 51–59. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/20>
10. Орлова, Н., Матвієнко, О., & Чеботарьова, О. (2023). Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, 50, 93–98. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3026>
11. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
12. European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. *COM(2011) 681 final*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>
13. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
14. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.