

УДК 334.72:330.131.7:316.334.3
JEL Classification M14, M21, K00, Z13
DOI 10.33111/EE.2025.55.PaliievV

Valerii Paliiev
*Pursuer of the third
(educational-scientific) level
of higher education
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

ORCID: 0009-0000-5824-8322

Палієв Валерій Ілліч
*здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня
вищої освіти,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТІЙКОСТІ Й АНТИКРИХКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено соціокультурні і політико-правові детермінанти стійкості й антикрихкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності. На основі підходів Н. Н. Талеба та системної теорії розмежовано «стійкість» (адаптація, відновлення, збереження функцій) і «антикрихкість» (зростання й інновації завдяки кризам). Соціокультурні чинники – цінності, довіра, соціальний капітал, культурні моделі, гнучкість організаційних культур – формують внутрішній потенціал. Політико-правові – інституції, верховенство права, антикорупційні практики, політичні ризики, регуляторні інновації, міжнародна інтеграція – визначають зовнішні умови. Показано, що їхня взаємодія породжує синергії й суперечності та може забезпечити перехід від стійкості до антикрихкості. Запропоновано концептуальну модель управлінських стратегій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стійкість бізнесу, антикрихкість бізнесу, соціокультурні детермінанти, політико-правові чинники, глобальна нестабільність, стратегічний розвиток, адаптивність.

SOCIO-CULTURAL AND POLITICO-LEGAL DETERMINANTS OF BUSINESS RESILIENCE AND ANTIFRAGILITY UNDER CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

ANNOTATION. In a context of persistent global instability, firms face layered risks from economic shocks, political conflict, technological disruption, pandemics, and rapid socio-cultural change. Interpreting resilience only as post-shock recovery and continuity is too narrow. Building on Nassim Nicholas Taleb's concept of antifragility, this article argues that organizations can gain from volatility by converting stressors into innovation and durable growth.

The study systematizes the socio-cultural and politico-legal determinants that shape movement along a robustness continuum toward antifragility. Socio-cultural determinants—societal values, interpersonal trust, social capital, prevailing behavioral norms, and the flexibility of organizational cultures—form the internal capacity for coordinated action and rapid learning. Politico-legal determinants—quality of institutions, rule of law, anti-corruption safeguards, political risk, regulatory innovation, and international integration—constitute the external opportunity and constraint set.

We develop a conceptual model that explains how the interaction of these domains conditions outcomes: complementarities can amplify adaptive potential and enable firms to turn crises into opportunities for strategic renewal; misalignments—for example, high cultural openness to innovation under regulatory volatility—can trap organizations in resilience without reaching antifragility.

Practically, the model guides leaders and policymakers toward mutually reinforcing interventions: trust-building and learning routines inside firms; predictable, transparent, and innovation-friendly governance outside them. The argument is especially salient for economies undergoing systemic transformation, where aligning socio-cultural capabilities with stable politico-legal frameworks can catalyze innovative growth and long-run competitiveness.

KEYWORDS: business resilience, business antifragility, socio-cultural determinants, politico-legal factors, global instability, strategic management, adaptability, sustainable development.

Вступ. Сучасний бізнес функціонує в умовах глобальної нестабільності, що формується під впливом воєнних конфліктів, економічних криз, кліматичних змін, пандемій, політичної турбулентності та стрімких технологічних трансформацій. Таке середовище зумовлює потребу у переосмисленні класичних підходів до управління, оскільки традиційного розуміння стійкості як здатності відновлюватися після криз виявляється недостатньо. Натомість актуалізується концепція антикрихкості, яка передбачає здатність бізнес-структур не лише витримувати зовнішні потрясіння, а й використовувати їх як джерело розвитку та інноваційного зростання.

Особливої ваги у цьому контексті набувають соціокультурні та політико-правові детермінанти, що визначають адаптивний потенціал підприємств. Соціокультурні фактори, серед яких ключовими виступають суспільні цінності, рівень довіри, соціальний капітал і культурні моделі поведінки, формують основу взаємодії між бізнесом, працівниками та споживачами. Політико-правові фактори, у свою чергу, задають рамкові умови функціонування бізнесу через інституційне середовище, верховенство

права, стабільність регуляторної системи, наявність антикорупційних практик і включення держави до міжнародних інтеграційних процесів.

З огляду на це, постає потреба у комплексному аналізі взаємодії соціокультурних і політико-правових чинників у формуванні стійкості й антикрихкості бізнесу, що дозволяє поглибити теоретичне розуміння даної проблематики та закласти основу для розроблення практичних управлінських стратегій в умовах невизначеності.

Теоретико-методологічною основою дослідження проблематики стійкості й антикрихкості бізнесу виступають праці Насіма Ніколаса Талеба. У його книгах «Antifragile: Things that Gain from Disorder» (2012) і «Чорний лебідь: Про (не)ймовірне в реальному житті» (2017) автор доводить, що випадковість і хаос не лише не руйнують системи, а й можуть ставати ресурсом їхнього розвитку. Український переклад «Антикрихкості» (2021) сприяв ширшому поширенню цієї концепції у вітчизняному науковому та бізнес-середовищі.

У науковій літературі активно розвивається дискурс навколо прикладних аспектів антикрихкості. Так, Fortunato (2017) акцентує увагу на ролі антикрихких властивостей у сфері освіти та суспільних інститутів, підкреслюючи, що гнучкість і здатність до розвитку в умовах нестабільності є універсальними характеристиками для різних сфер суспільного життя.

Окрему увагу приділяють соціокультурним аспектам формування стійкості. Так, Юхман (2020) розробив адаптивно-орієнтовану систему управління підприємствами на засадах інновіну, що демонструє, як інноваційність може підвищувати стійкість організацій у нестабільному середовищі. Практичні приклади впливу соціального капіталу та довіри як базових чинників стійкості знайшли відображення у сучасних українських і зарубіжних дослідженнях.

У сфері політико-правових детермінант особливого значення набувають роботи, що аналізують роль інституційного середовища та механізмів фінансування бізнесу в умовах криз. Так, у статті Гарафонові, Жосан та ін. (2023) розглянуто стратегічні моделі й джерела фінансування відновлення аграрних підприємств у деокупованих територіях, що демонструє значення поєднання фінансових механізмів та політико-правових умов у забезпеченні бізнес-стійкості.

Важливими є також результати досліджень у сфері маркетингових стратегій. Праці Чухрая і Ковалю (2016) зосереджуються на

оцінці ефективності стратегій підприємств, заснованих на цінностях, а подальші дослідження Ковалю (2019) показують можливість застосування факторного аналізу для вимірювання результативності маркетингових стратегій. Це доводить, що адаптація бізнесу до нестабільних умов тісно пов'язана не лише з інституційними рамками, а й із внутрішніми стратегічними рішеннями.

Окрему групу становлять аналітичні матеріали та електронні ресурси, присвячені прикладним аспектам антикрихкості. У публікаціях «Антикрихологія команди» (2022), «Антикрихкість: як побудувати стабільний бізнес у нестабільній країні» (2022) та «Антикрихкість: під час воєнного стану» (2022) розкривається практичний досвід українських компаній у протидії викликам війни та криз. Ці джерела ілюструють, що антикрихкість стає не лише теоретичним поняттям, а й реальною управлінською практикою, яка допомагає організаціям виживати й розвиватися в умовах глобальної турбулентності.

Отже, аналіз літератури показує, що наукова думка поступово переходить від класичного трактування стійкості як здатності до відновлення – до більш складних концепцій, у яких хаос і криза розглядаються як каталізатори розвитку. Водночас існує потреба в інтеграції соціокультурних і політико-правових підходів у єдину концептуальну модель, що дозволить пояснити механізми переходу від стійкості до антикрихкості бізнесу.

Постановка завдання. Стійкість та антикрихкість бізнесу в умовах глобальної нестабільності потребують науково обґрунтованого підходу, що враховує як соціокультурні чинники, так і політико-правові умови функціонування підприємств. Незважаючи на наявність численних досліджень у сфері ризик-менеджменту, організаційної адаптивності та інституційної стабільності, питання інтеграції соціокультурних і політико-правових детермінант у єдину концепцію забезпечення стійкості й антикрихкості бізнесу залишається недостатньо розкритим. Особливо це актуально для національних економік, що перебувають у стані глибоких трансформацій і стикаються з багатовимірними викликами війни, політичної турбулентності та глобальної конкуренції.

Метою дослідження є обґрунтування та систематизація соціокультурних і політико-правових детермінант стійкості й антикрихкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності. У межах дослідження здійснюється аналіз теоретико-методологічних основ поняття стійкості й антикрихкості, досліджуються особливості впливу соціокультурних та політико-правових факторів, а також

пропонується концептуальна модель їхньої взаємодії як підґрунтя для формування ефективних управлінських стратегій розвитку підприємств.

Результати. В умовах глобальної турбулентності та непередбачуваних шоків (економічних, політичних, соціокультурних) бізнес-організації потребують чіткого концептуального розмежування категорій «стійкість» (resilience) і «антикрихкість» (anti-fragility). Обидва поняття відображають здатність підприємств реагувати на зовнішні впливи, проте зміст і акценти їх застосування суттєво відрізняються.

Категорія стійкості традиційно трактується у міждисциплінарному полі як здатність системи зберігати ключові функціональні характеристики після дії дестабілізуючих факторів. Для бізнесу це означає відновлення операційних процесів, підтримання рівня прибутковості, збереження кадрового потенціалу та ключових ринкових позицій навіть за умов кризи. Стійкість у такому трактуванні є синонімом виживання, що дозволяє уникнути руйнівних наслідків та зберегти стратегічну цілісність підприємства.

Натомість поняття антикрихкості, запропоноване Н. Талебом, виходить за межі класичної парадигми адаптації. Якщо стійкість фіксує здатність системи витримувати удари та повертатися до попереднього рівня функціонування, то антикрихкість означає принципово інший вектор – розвиток через хаос і випадковість. Антикрихкий бізнес не лише витримує кризи, а й отримує вигоди від них, перетворюючи ризики на джерело інновацій, поштовх до трансформації бізнес-моделі та зміцнення конкурентних переваг.

Важливо підкреслити, що ці категорії не варто ототожнювати: стійкість є передумовою антикрихкості, але не її синонімом. У науковому й практичному вимірах це розмежування дозволяє більш коректно вибудовувати стратегії управління, адже інструменти забезпечення стабільності (наприклад, страхування ризиків чи створення резервних фондів) суттєво відрізняються від інструментів посилення антикрихкості (зокрема, диверсифікація продуктового портфеля, створення гнучких організаційних структур, використання кризових можливостей для ринкової експансії).

Отже, понятійно-категоріальний апарат категорій «стійкість» і «антикрихкість» формує основу для теоретико-методологічного аналізу, визначаючи рамки подальших досліджень та їх практичну значущість у сфері бізнес-управління.

Концепція антикрихкості, запропонована Н. Талебом, стала одним із ключових теоретичних орієнтирів у сучасних дослідженнях бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. Її

сутність полягає в тому, що хаос, випадковість та невизначеність не лише не руйнують систему, а навпаки – створюють підґрунтя для її розвитку. На відміну від традиційного розуміння стійкості як здатності відновлювати вихідний стан після кризи, антикрихкість означає отримання вигоди від стресових факторів, що забезпечує якісне перетворення організації та посилення її конкурентних позицій. У практичному вимірі це виявляється у диверсифікації бізнес-моделей, експериментуванні з новими продуктами чи ринками, гнучкому управлінні ресурсами та готовності приймати помилки як елемент процесу навчання.

Системна теорія дозволяє розглядати бізнес як відкриту соціально-економічну систему, що перебуває у постійній взаємодії з середовищем. Її стійкість забезпечується не статичністю, а здатністю до самоорганізації, тобто перебудови внутрішніх зв'язків і функцій у відповідь на зовнішні виклики. Застосування системного підходу підкреслює важливість балансу між стабільністю та динамікою: організація має зберігати ключові характеристики, але водночас бути здатною змінювати структуру для ефективного реагування на нові умови. Саме ця властивість формує основу для поступового переходу від простої стійкості до антикрихкості.

Менеджмент ризиків доповнює зазначені концепції, надаючи інструменти для передбачення і мінімізації негативних наслідків кризових подій. Традиційно ризик-менеджмент спрямований на захист організації, однак сучасна його парадигма передбачає розгляд ризику не лише як загрози, а й як джерела потенційних можливостей. Отже, в управлінні бізнесом ризики можуть бути трансформовані у фактори інноваційного розвитку, поштовх до створення нових продуктів чи освоєння альтернативних ринків.

Інтеграція підходів Талеба, системної теорії та менеджменту ризиків створює багатовимірне бачення стійкості й антикрихкості бізнесу, що дозволяє розглядати організацію як систему, яка здатна витримувати зовнішні виклики, адаптуватися через внутрішні механізми самоорганізації та водночас перетворювати кризові ситуації на ресурс для стратегічного оновлення. Такий підхід формує основу для побудови ефективних управлінських стратегій, де невизначеність і нестабільність розглядаються не як загроза, а як можливість для довгострокового розвитку.

У політичних і соціокультурних науках стійкість та антикрихкість бізнесу аналізуються через інші категоріальні та методологічні рамки, ніж у класичних економічних теоріях. Політична наука фокусується на здатності інституцій формувати середовище, яке забезпечує передбачуваність і справедливість правил гри. Для

бізнесу це означає існування верховенства права, ефективного захисту прав власності, стабільності регуляторної системи, прозорості державних рішень. За відсутності таких передумов підприємства залишаються вразливими, адже навіть високий рівень внутрішньої організаційної адаптивності не здатен компенсувати системні політичні ризики. Методологічні підходи політичних досліджень підкреслюють, що саме якість державного управління і сталість політичних інститутів визначають базовий рівень стійкості бізнес-середовища.

Соціокультурні науки зосереджуються на дослідженні суспільних цінностей, рівня довіри, соціального капіталу та культурних моделей поведінки, які визначають, як бізнес реагує на зовнішні виклики. У суспільствах із високим рівнем довіри між громадянами та інституціями підприємства швидше відновлюють економічні зв'язки після криз і мають ширші можливості для кооперації та партнерства. Соціальний капітал у цьому контексті виступає не лише соціальною, а й економічною категорією, адже він знижує транзакційні витрати, підвищує готовність до спільних інноваційних проєктів і сприяє збереженню трудових колективів навіть у періоди нестабільності.

Методологічні підходи соціокультурного аналізу також розкривають роль ціннісних орієнтацій і культурних моделей поведінки у формуванні як стійкості, так і антикрихкості бізнесу. Культура, зорієнтована на ієрархію та уникнення ризику, сприяє підтримці стабільності, але може гальмувати розвиток нових форм бізнес-моделей. Натомість культури, де переважають інноваційність, індивідуалізм і гнучкість, формують умови для перетворення кризових викликів на джерело зростання. Звідси у політичних і соціокультурних науках формується уявлення про стійкість як про продукт інституційного та ціннісного середовища, а про антикрихкість – як про наслідок здатності бізнесу інтегрувати хаотичність і невизначеність у власну стратегію розвитку.

Соціокультурні детермінанти посідають особливе місце в дослідженнях стійкості та антикрихкості бізнесу, оскільки саме вони визначають контекст, у якому функціонують економічні й політичні інститути. Передусім йдеться про суспільні цінності, рівень довіри і соціальний капітал, що утворюють основу взаємодії між бізнесом, державою та громадянським суспільством. У суспільствах, де превалюють цінності колективної відповідальності, взаємної підтримки та відкритості, підприємства мають більше шансів не лише вижити у кризових умовах, а й використати їх для розвитку. Натомість у середовищах, де домінують індивідуалізм

та низький рівень соціальної довіри, бізнес-структури виявляються вразливішими до зовнішніх потрясінь.

Важливим чинником виступають культурні моделі поведінки споживачів і працівників. У кризових умовах вони впливають на структуру попиту, готовність населення підтримувати локальні виробництва та рівень лояльності до роботодавців. У країнах із сильною культурою споживчої солідарності підприємства отримують додатковий ресурс для стійкості у вигляді підтримки від суспільства, тоді як у контекстах з домінуванням утилітарного підходу споживачів бізнес втрачає внутрішній ринок і вимушений орієнтуватися на зовнішні фактори. Для працівників соціокультурні детермінанти проявляються через готовність до колективних дій, дисциплінованість, інноваційність і гнучкість у виконанні професійних завдань, що безпосередньо формує організаційний потенціал антикрихкості.

Гнучкість і адаптивність організаційних культур також належать до ключових соціокультурних детермінант. Компанії з інноваційними, відкритими культурами швидше інтегрують цифрові технології, змінюють бізнес-моделі та знаходять альтернативні ринки у відповідь на виклики глобальної нестабільності. Натомість підприємства зі закритою культурою управління тяжіють до консерватизму, що унеможливлює перехід від простої стійкості до антикрихкості.

Досвід українських компаній під час повномасштабної війни демонструє значущість соціокультурних чинників у збереженні бізнес-діяльності. Приклади підприємств, які швидко переорієнтували виробництво на військові чи гуманітарні потреби, свідчать про наявність адаптивної культури, орієнтованої на суспільні цінності та колективну відповідальність. Водночас світова практика підтверджує, що компанії, які культивують довіру, партнерство та інноваційність, як-от корпорації в країнах Північної Європи чи Південно-Східної Азії, не лише ефективно протидіють кризам, а й розширюють свої можливості завдяки перетворенню нестабільності на ресурс розвитку.

Політико-правові детермінанти виступають фундаментальною основою для формування середовища стійкості та антикрихкості бізнесу, адже саме вони визначають правила гри, в межах яких функціонують економічні суб'єкти. Інституційне середовище, побудоване на принципах верховенства права, стабільності законодавства та дієвих антикорупційних практик, забезпечує передбачуваність для стратегічного планування підприємств. Там, де закони змінюються хаотично, а корупційні механізми визначають

доступ до ресурсів, бізнес позбавлений можливості формувати довгострокові стратегії, обмежуючись короткостроковим виживанням. Натомість у державах зі зрілою правовою системою саме стабільність та прозорість створюють умови не лише для стійкості, а й для розвитку антикрихких властивостей підприємств.

Особливу роль відіграють політичні ризики, що можуть кардинально трансформувати бізнес-середовище. Війни, економічні санкції, зміни політичних циклів і владних еліт формують ситуацію, коли традиційні бізнес-моделі втрачають ефективність. Для українського бізнесу прикладом стали воєнні дії та масштабні руйнування інфраструктури, які змусили підприємства не просто відновлювати операції, а кардинально змінювати логістику, постачання та ринки збуту. Такі умови одночасно є руйнівними для традиційної стійкості, але й відкривають простір для антикрихкості, коли компанії використовують кризу як поштовх до інновацій та виходу на міжнародні ринки.

Важливим вектором є регуляторні інновації, що створюють додаткові можливості для адаптації бізнесу. Цифровізація державних послуг, дерегуляція окремих секторів, податкові пільги та програми підтримки підприємництва в кризових умовах виступають дієвими механізмами формування нового типу бізнес-середовища. Для України актуальним прикладом стала ініціатива «Дія», яка завдяки впровадженню цифрових сервісів спростила доступ до адміністративних процедур і знизила транзакційні витрати для підприємців навіть у період війни.

Не менш значущим чинником є вплив міжнародного права та інтеграційних процесів. Членство у Світовій організації торгівлі, поступова інтеграція до Європейського Союзу, виконання міжнародних угод зумовлюють необхідність гармонізації національного законодавства з міжнародними нормами. Це підвищує прозорість і конкурентоспроможність внутрішнього ринку, водночас створюючи нові стандарти ведення бізнесу. У результаті підприємства, які адаптуються до міжнародних правил, отримують антикрихкі переваги: вони швидше інтегруються у глобальні ланцюги постачань, легше залучають інвестиції та розширюють ринки збуту.

Отже, політико-правові детермінанти визначають не лише рівень захищеності бізнесу від ризиків, але й потенціал для його розвитку в умовах нестабільності. Стійкість формується завдяки стабільності інституційного середовища, тоді як антикрихкість виникає на перетині кризових викликів і здатності держави впроваджувати інноваційні регуляторні практики, інтегровані у глобальні процеси.

Взаємодія соціокультурних і політико-правових факторів у формуванні стійкості та антикрихкості бізнесу має комплексний і водночас суперечливий характер. З одного боку, соціокультурне середовище – система цінностей, рівень довіри та соціальний капітал – створює внутрішній фундамент для функціонування підприємств. З другого – політико-правові умови визначають зовнішні рамки, які можуть як підсилювати, так і нівелювати ефект від соціальних чинників. Якщо інституційне середовище є стабільним і прогнозованим, то соціальний капітал та культурні моделі поведінки здатні розкривати свій потенціал, сприяючи перетворенню кризи на ресурс розвитку. Натомість у контексті політичної нестабільності та правової невизначеності навіть сильні соціокультурні передумови не гарантують здатності бізнесу до відновлення чи зростання.

Синергетичний ефект виникає тоді, коли довіра, солідарність і культура співпраці в суспільстві поєднуються з ефективними інститутами та стабільними регуляторними практиками. У такому разі бізнес має змогу будувати довгострокові стратегії, розширювати ринки збуту та трансформувати ризики у нові можливості. Суперечності ж виявляються у ситуаціях, коли культурна готовність до інновацій і гнучкості стикається з бюрократичними бар'єрами чи корупційними практиками. У таких умовах підприємства змушені витратити значну частину ресурсів на подолання адміністративних перешкод замість інвестування в інноваційний розвиток.

Для оцінки рівня антикрихкості бізнесу доцільно використовувати багатовимірні моделі, що поєднують індикатори соціокультурного та політико-правового середовища. Наприклад, інтегральний індекс може включати показники довіри до інституцій, рівня соціального капіталу, стабільності законодавчої бази, якості антикорупційної політики, а також інноваційної спроможності підприємств. Такий підхід дозволяє кількісно вимірювати, наскільки бізнес-сектор здатний не лише витримувати зовнішні потрясіння, а й використовувати їх для посилення своїх позицій.

Порівняльний аналіз різних країн підтверджує, що найвищий рівень антикрихкості демонструють ті економіки, де політико-правові інститути узгоджені з високим рівнем соціального капіталу (табл. 1). У країнах Північної Європи це поєднання забезпечило ефективну адаптацію до глобальних криз, тоді як у державах із слабкими інститутами навіть потужна культура підприємництва не завжди перетворюється на механізм розвитку. Для

України така модель оцінки має особливе значення, адже поєднання воєнних ризиків, культурної гнучкості та цифрових інновацій створює унікальне поле для перевірки гіпотези про можливість перетворення крихкості на антикрихкість.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ
І ПОЛІТИКО-ПРАВОВИХ ФАКТОРІВ СТІЙКОСТІ
ТА АНТИКРИХКОСТІ БІЗНЕСУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ**

Країна	Соціокультурні фактори	Політико-правові фактори	Рівень антикрихкості бізнесу
Україна	Висока гнучкість та адаптивність; зростання солідарності у воєнний час; водночас низький рівень загальної довіри до інституцій	Нестабільне законодавче середовище; воєнні ризики; цифровізація державних послуг через «Дія»; поступова інтеграція в ЄС	Середній: підприємства швидко адаптуються, але ризики війни обмежують довгострокові стратегії
Німеччина (ЄС)	Стабільні цінності правової культури; високий рівень довіри між громадянами та до держави; сильний соціальний капітал	Стабільні інститути; верховенство права; прозорі регуляції; активна підтримка бізнесу в кризах (COVID-19, енергетична криза)	Високий: бізнес використовує кризи для модернізації, підтримка держави та ЄС посилює антикрихкість
США	Індивідуалізм та підприємницька культура; високий рівень інноваційності; довіра до бізнесу вища, ніж до держави	Гнучка система регулювання; сильна судова система; політична поляризація створює ризики; підтримка інновацій та стартапів	Високий: підприємницька культура дозволяє трансформувати ризики в можливості, але політична нестабільність є викликом
Швеція (Скандинавія)	Надзвичайно високий рівень суспільної довіри; культура співпраці та партнерства; сильний колективізм і соціальна відповідальність	Дуже стабільне законодавство; ефективна антикорупційна політика; активна державна підтримка інновацій і сталого бізнесу	Дуже високий: поєднання довіри та стабільних інститутів створює сприятливе середовище для перетворення криз на розвиток

Джерело: сформовано автором.

Важливим етапом дослідження є візуалізація взаємодії соціокультурних і політико-правових факторів у формуванні стійкості та антикрихкості бізнесу. Попередній теоретичний аналіз показав, що ці фактори діють не ізольовано, а у взаємозв'язку, створюючи складну систему впливів і зворотних зв'язків. Саме тому виникає потреба у розробці концептуальної моделі, яка б відобразила не лише їхню структуру, а й механізми переходу від стану стійкості до антикрихкості (рис. 1).

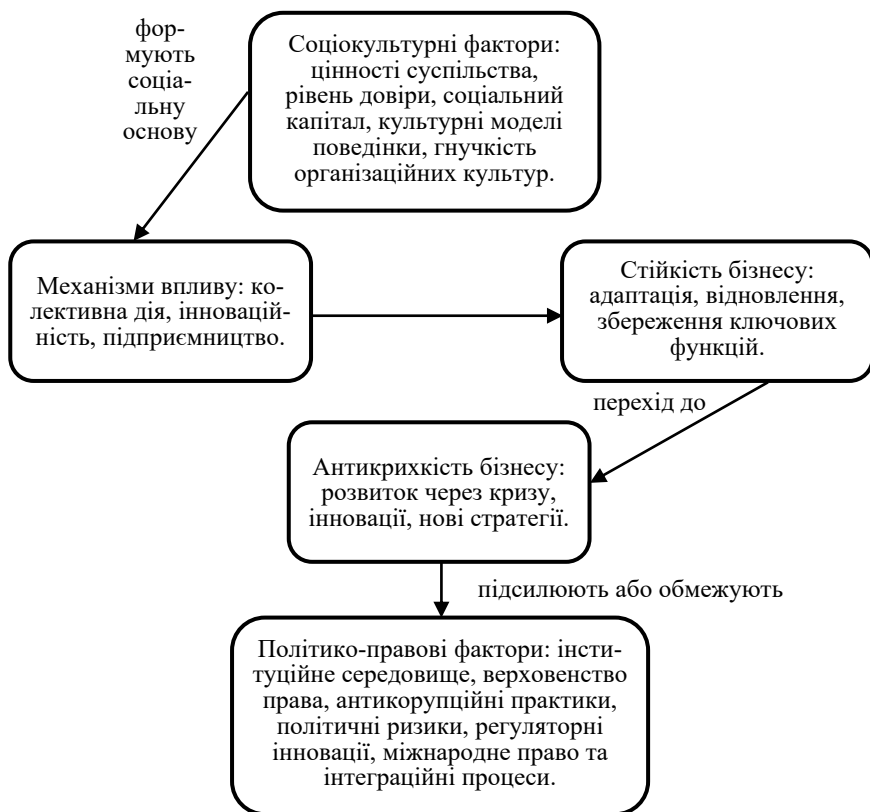


Рис. 1. Концептуальна модель взаємодії соціокультурних і політико-правових факторів у формуванні стійкості та антикрихкості бізнесу

Джерело: сформовано автором.

Запропонована схема (рис. 1) демонструє багаторівневий характер цього процесу. Соціокультурні чинники формують внутрішній фундамент через цінності, довіру та соціальний капітал, тоді як політико-правові чинники створюють зовнішні рамки функціонування бізнесу, визначаючи якість інституційного середовища, стабільність правових норм і характер державної політики. Їхня взаємодія відбувається через специфічні механізми впливу – організаційні культури, підприємницькі практики та інноваційність, що забезпечує перехід від простої стійкості до формування антикрихкості.

Водночас модель відображає наявність зворотних зв'язків: кризові явища, війни, глобальні потрясіння та економічні санкції можуть посилювати або послаблювати дію окремих факторів, змінюючи характер їхнього впливу на бізнес. Отже, схема не лише систематизує теоретичні уявлення, а й виступає практичним інструментом для подальшого аналізу та кількісного вимірювання антикрихкості бізнес-структур у різних контекстах.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що стійкість та антикрихкість бізнесу є взаємопов'язаними, але не тотожними характеристиками здатності підприємств функціонувати в умовах глобальної нестабільності. Стійкість розкривається через адаптацію, відновлення та збереження ключових функцій організації, тоді як антикрихкість передбачає перетворення кризових впливів на джерело розвитку, інновацій та формування нових стратегій.

Особливу роль у цьому процесі відіграють соціокультурні детермінанти, що включають суспільні цінності, рівень довіри, соціальний капітал та культурні моделі поведінки, які формують базову спроможність організацій до колективної дії й гнучкої адаптації. Політико-правові фактори, своєю чергою, створюють інституційні рамки, у межах яких бізнес реалізує власний потенціал. Вони охоплюють якість інституційного середовища, верховенство права, антикорупційні практики, рівень політичних ризиків, регуляторні інновації та інтеграційні процеси у міжнародному правовому полі.

Синергетичний ефект від взаємодії соціокультурних і політико-правових чинників проявляється у підвищенні здатності бізнесу не лише зберігати стабільність, але й перетворювати невизначеність на стратегічний ресурс. Проте суперечності між ними, зокрема, між культурною готовністю до інновацій та політичною нестабільністю – здатні обмежувати розвиток антикрихких властивостей підприємств.

Отже, інтеграція соціокультурних і політико-правових детермінант у єдину концептуальну модель відкриває можливість для формування нових управлінських підходів, орієнтованих на довгостроковий розвиток. Вона створює підґрунтя для того, щоб бізнес не лише витримував глобальні кризи, а й виходив із них сильнішим, забезпечуючи економічну стійкість і конкурентоспроможність національних економік у мінливому середовищі.

Література

1. Талеб, Насім Ніколас (2019). Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Наш формат. 9.
2. O Harafoanova, 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/fcaptp.2.49.2023.3983
3. Юхман Я.В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу: структурно-декомпозиційний аналіз. Вісник КНУТД. 2020. № 4(149). С. 101–111.
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. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. 544 p.
6. Талеб, Н. Н. Чорний лебідь: Про (не)ймовірне в реальному житті. Київ, 2017. 392 с.
7. Антикрихлогія команди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/antikrihkist-komand-topovispikeri-kalush-ta-1-3-mln-griven-dlya-zsu-chim-zapam-yatavsysa-hr-camp-2022-vid-robota-ua>.
8. Антикрихкість: як побудувати стабільний бізнес у нестабільній країні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/24188-jak-poboduivaty-stabilnyi-biznes-u-nestabilniy-kraini/>.
9. Антикрихкість: під час воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/news/antykryhkist-banky-pidchas-voyennogo-stanu/>.
10. Chukhray, N., Koval, Z. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, Entrepreneurship, Management, 2016, Vol. 3, Num. 1, pp. 35–40.
11. Koval, Z. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Journal of Scientific Works

«Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research, National Academy of Sciences of Ukraine, 2019, Vol. 1, No. 1 (70), pp. 132–142.

References

1. Taleb, Nasim Nicholas (2019). Antifragility. About (not) vulnerable in real life. Our format.
2. O Harafonova, 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/fcaptp.2.49.2023.3983
3. Yuhman, Ya.V. (2020). Adaptivno-orientovana systema upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh innovinhu: strukturnodekompozytsiyni 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/antikrihkist-komand-topovispikeri-kalush-ta-1-3-mln-griven-dlya-zsu-chim-zapam-yatavsyia-hr-camp-2022-vid-robota-ua>
8. Antykrykhkist': yak pobuduvaty stabil'nyy biznes u nestabil'niy krayini. (2022). Retrieved from <https://uifuture.org/publications/24188-jak-poboduvaty-stabilnyi-biznes-u-nestabilniy-kraini/>
9. Antykrykhkist': pid chas voyennoho stanu. (2022). Retrieved from <https://www.hneu.edu.ua/news/antykrykhkist-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.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2025.