

УДК: 005.35:658.7:666.94

JEL: L61, L23, M14

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3941-2286>

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2026.52.17>

Олійник О.О., к.е.н., доцент
Національний університет водного господарства
та природокористування
o.o.oliynuk@nuwm.edu.ua

СПІВПРАЦЯ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В статті досліджено роль співпраці з постачальниками на засадах соціальної відповідальності у формуванні резильєнтності підприємства. Обґрунтовано, що в сучасних умовах резильєнтність підприємства значною мірою залежить не лише від внутрішніх ресурсів і управлінських можливостей, але й від рівня надійності, адаптивності та прозорості взаємодії з постачальниками. Метою роботи є обґрунтування ролі соціально відповідальної співпраці з постачальниками як інструменту формування резильєнтності підприємства. Встановлено, що соціально відповідальна співпраця з постачальниками виступає важливим інструментом забезпечення безперервності операційної діяльності, мінімізації ризиків та підвищення здатності підприємства адаптуватися до викликів. Визначено особливості реалізації принципів соціальної відповідальності при взаємодії з постачальниками. Обґрунтовано вплив принципів підзвітності, прозорості, етичної поведінки, дотримання прав людини та верховенства права, міжнародних норм поведінки та інтересів стейкхолдерів на формування резильєнтності підприємства. Встановлено, що практична імплементація зазначених принципів сприяє зниженню операційних, соціальних та репутаційних ризиків, посиленню стабільності відносин з партнерами.

Емпіричну основу дослідження сформували Кодекси поведінки постачальників підприємств CRH, Heidelberg Materials та Holcim. Для аналізу змістового наповнення досліджуваних документів використано метод контент-аналізу із застосуванням програмного продукту Voyant Tools. Результати контент-аналізу засвідчили високий рівень інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему управління взаємовідносинами з постачальниками підприємств цементної промисловості. Встановлено домінування тематичних категорій, які пов'язані з етикою, безпекою праці, правами людини, нормативно-правовою відповідністю, управлінням ризиками та сталим розвитком, що свідчить про формування комплексного соціально відповідального підходу до взаємодії з постачальниками.

Ключові слова: соціальна відповідальність, постачальники, резильєнтність, підприємство, контент-аналіз, цементна промисловість, Кодекс поведінки постачальників.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності, посилення геополітичних ризиків, трансформації логістичних ланцюгів та ресурсних обмежень особливої актуальності набуває проблема забезпечення резильєнтності підприємств. Для підприємств України резильєнтність є особливо актуальною, адже вони функціонують у середовищі постійних викликів, які пов'язані із воєнними діями, порушенням постачань, коливанням цін на сировину, дефіцитом персоналу, енергетичними кризами та посиленням вимог щодо дотримання принципів сталого розвитку. За таких умов здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім шокам, але й адаптуватися, швидко

відновлювати операційну діяльність та підтримувати конкурентні позиції стає визначальною передумовою його довгострокового функціонування.

Одним із ключових чинників формування резильєнтності підприємства виступає ефективна взаємодія з постачальниками, оскільки саме постачальницькі мережі забезпечують безперервність виробничих процесів, стабільність ресурсного забезпечення та гнучкість операційної діяльності [1; 2]. Традиційні підходи до управління взаємовідносинами з постачальниками, які орієнтовані переважно на мінімізацію витрат та короткострокову економічну ефективність, в умовах сучасних криз виявляються недостатніми [3]. Натомість зростає значення стратегічного партнерства, яке засноване на принципах соціальної відповідальності, довіри, прозорості, етичності та взаємної підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика співпраці підприємства із постачальниками в контексті формування резильєнтності набуває дедалі більшої актуальності в умовах глобальних криз та геополітичної нестабільності. Аналіз наукових публікацій останніх років засвідчує суттєву трансформацію поглядів на управління відносинами з постачальниками – від суто трансакційних до стратегічно-партнерських [4; 5]. Значний внесок у дослідження резильєнтності ланцюгів постачань здійснено у межах системного літературного огляду Дж. Джонс [6], в якому обґрунтовано, що резильєнтність та адаптивність у відносинах із постачальниками є ключовими умовами подолання ризиків. Значний внесок у дослідження резильєнтності підприємства в умовах турбулентного середовища здійснено у праці [7], в якій автори обґрунтували застосування інтегрованого стратегічного планування як інструменту формування резильєнтної екосистеми розвитку, в якій партнерські взаємодії визначаються ключовим елементом адаптивних механізмів діяльності підприємства. Дослідження формування економічної резильєнтності в умовах воєнних дій та макроекономічної нестабільності засвідчує, що вибір контрагентів набуває стратегічного характеру та потребує врахування не лише фінансової надійності партнерів, але й їхньої логістичної стійкості, географічної диверсифікації та адаптивності до криз [8]. Систематизація сучасних тенденцій управління резильєнтністю підприємств у контексті глобальних викликів дозволила дослідникам визначити її як здатність до адаптації, відновлення та розвитку під впливом кризових ситуацій, а серед ключових чинників її формування виокремити фінансову стійкість, гнучкість ланцюгів постачання, організаційну культуру, інноваційний потенціал та цифровізацію [9; 10; 11].

Окремий блок наукових досліджень присвячено ролі соціальної відповідальності у взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами. Зокрема, обґрунтовано, що етичне управління КСВ на засадах теорії стейкхолдерів та суспільного договору не лише покращує корпоративну репутацію, але й сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства, утриманню талантів та лояльності клієнтів, а інтеграція етичних підходів дозволяє підприємствам ефективніше вирішувати дилеми між максимізацією прибутку, захистом довкілля та соціальною справедливістю [12]. Розвиваючи проблематику КСВ, дослідники визначають адресність ініціатив для конкретних груп стейкхолдерів, зокрема партнерів по ланцюгу постачань, що дозволяє перейти від загальних концептуальних рамок до прикладних управлінських рішень, які спрямовані на підвищення стійкості бізнесу [13]. При цьому важливим аспектом соціально відповідальної діяльності підприємства є комунікаційна складова, оскільки прозора комунікація із зацікавленими сторонами, зокрема партнерами та постачальниками, підвищує рівень довіри, сприяє налагодженню

стійких відносин та формуванню позитивної репутації як передумови довгострокового партнерства [14].

Невирішені частини проблеми. Попри значний науковий інтерес до проблематики корпоративної соціальної відповідальності, управління ланцюгами постачання та стійкості бізнесу, питання інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему взаємодії з постачальниками як інструменту формування резильєнтності підприємства залишаються недостатньо розробленими. Наявні дослідження переважно акцентують увагу або на соціально відповідальному управлінні ланцюгами постачання, або на механізмах забезпечення стійкості підприємств, тоді як взаємозв'язок між цими категоріями потребує поглибленого обґрунтування та прикладного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування ролі соціально відповідальної співпраці з постачальниками як інструменту формування резильєнтності підприємства. Для досягнення мети автором визначено такі завдання: обґрунтувати вплив реалізації принципів соціальної відповідальності у взаємодії з постачальниками на формування резильєнтності підприємства; здійснити контент-аналіз Кодексів поведінки постачальників підприємств CRH, Heidelberg Materials та Holcim; визначити ключові напрями інтеграції принципів соціальної відповідальності в управління відносинами з постачальниками підприємств цементної промисловості.

Методологія дослідження. Теоретичною основою дослідження стали концепції корпоративної соціальної відповідальності, резильєнтності підприємства, сталого розвитку та ризик-орієнтованого управління ланцюгами постачання. У процесі дослідження принципів соціальної відповідальності застосовано метод структурно-логічного аналізу, що дозволило визначити особливості їх реалізації у взаємодії з постачальниками та обґрунтувати їх вплив на формування резильєнтності підприємства. Емпіричну основу дослідження сформували Кодекси поведінки постачальників підприємств CRH, Heidelberg Materials та Holcim, які є ключовими представниками світової цементної промисловості та активно інтегрують ESG-принципи у систему корпоративного управління. Для дослідження змістового наповнення Кодексів та виявлення ключових напрямів соціально відповідальної взаємодії з постачальниками використано метод контент-аналізу із застосуванням програмного продукту Voyant Tools.

Результати дослідження. Соціально відповідальна співпраця з постачальниками передбачає інтеграцію соціальних та етичних принципів у процеси вибору, оцінювання та розвитку партнерських відносин у ланцюгах постачання [15]. Йдеться не лише про дотримання трудових прав, забезпечення безпечних умов праці чи підтримку доброчесних ділових практик, а й про формування довгострокових взаємовигідних відносин, які здатні забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах невизначеності. Саме такі підходи сприяють підвищенню рівня довіри між контрагентами, покращенню адаптивності бізнес-процесів та зміцненню стійкості підприємства до кризових впливів.

Особливість реалізації принципів соціальної відповідальності у взаємодії з постачальниками полягає у тому, що відповідальність підприємства поширюється за межі власної операційної діяльності та охоплює весь ланцюг створення вартості [16]. За таких умов постачальники розглядаються не лише як контрагенти, а як стратегічні партнери, від стабільності, доброчесності та надійності яких залежить безперервність виробничих процесів, рівень операційних ризиків та здатність підприємства ефективно реагувати на виклики.

Концептуальне підґрунтя соціально відповідальної взаємодії з постачальниками формується на основі міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності, серед яких ключове значення має стандарт ISO 26000 «Guidance on social responsibility» [17]. Відповідно до цього стандарту соціальна відповідальність базується на системі принципів, які визначають підходи до етичного, прозорого та відповідального ведення діяльності із врахуванням інтересів усіх стейкхолдерів. У контексті управління ланцюгами постачання реалізація цих принципів набуває особливого значення, оскільки саме вони формують основу для побудови стійких партнерських відносин, мінімізації ризиків та забезпечення безперервності операційної діяльності підприємства. У свою чергу, інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему взаємодії з постачальниками сприяє посиленню адаптивності, гнучкості та резильєнтності підприємства в умовах сучасних викликів (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи соціальної відповідальності у взаємодії з постачальниками та їх вплив на формування резильєнтності підприємства

Принцип соціальної відповідальності	Механізми реалізації у взаємодії з постачальниками	Вплив на формування резильєнтності підприємства
1	2	3
Підзвітність	Реалізується через впровадження систематичного моніторингу та верифікації діяльності постачальників із застосуванням ESG- та КСВ-аудиту, кількісної оцінки ризиків у ланцюгах постачання, а також через прийняття підприємством інституційної відповідальності за соціально-економічні наслідки взаємодії з контрагентами	Забезпечує проактивну ідентифікацію системних ризиків у ланцюгах постачання, що суттєво знижує ймовірність виникнення кризових дисфункцій; підвищує управлінський контроль над критичними операційними процесами та зміцнює інституційну спроможність підприємства до своєчасного реагування на ризики
Прозорість	Передбачає формування механізмів відкритого інформаційного обміну між учасниками ланцюга постачання щодо умов взаємодії, генезису ресурсних потоків, соціальних та етичних стандартів, а також процедур ідентифікації та управління ризиками	Редукує інформаційну асиметрію між контрагентами, підвищує швидкість і якість управлінських рішень в умовах невизначеності, формує інституційне підґрунтя для оперативної адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища
Етична поведінка	Ґрунтується на інституціоналізації норм доброчесності у відносинах з постачальниками: дотриманні принципів чесної конкуренції, імплементації антикорупційних механізмів і кодексів ділової етики як обов'язкових регуляторних інструментів взаємодії	Мінімізує репутаційні, правові та комплаєнс-ризики, зміцнює міжорганізаційну довіру як стратегічний актив підприємства, забезпечує стабільність і відтворюваність відносин в кризових умовах

Продовження табл. 1

1	2	3
Дотримання принципу верховенства права	Реалізується через неухильне дотримання законодавчих та регуляторних вимог у сфері трудових відносин, договірних зобов'язань, галузевих нормативних стандартів і процедур контролю за їх виконанням у системі взаємодії з постачальниками	Нейтралізує юридичні та регуляторні ризики, усуває загрози порушення операційної безперервності внаслідок правових конфліктів чи адміністративних санкцій, формує стабільне інституційне середовище для стійкого функціонування підприємства
Дотримання міжнародних норм поведінки	Передбачає оцінювання постачальників крізь призму міжнародних соціальних, трудових та екологічних стандартів (GRI, UN Global Compact, OECD Guidelines), принципів сталого розвитку та глобальних етичних практик KCB	Підвищує стійкість підприємства до глобальних системних ризиків, сприяє успішній інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості та формує конкурентні переваги на транснаціональних ринках
Повага до прав людини	Забезпечується через імплементацію механізмів верифікації дотримання постачальниками трудових прав, стандартів безпеки праці, принципів недискримінації, а також заборони примусової та дитячої праці відповідно до конвенцій МОП	Знижує ризики соціальної нестабільності та трудових конфліктів у ланцюгах постачання, мінімізує загрози операційних збоїв внаслідок кадрових і репутаційних втрат, забезпечує безперервність та надійність ланцюгів постачання

Джерело: авторська розробка.

Отже, принципи соціальної відповідальності у сучасних умовах виходять далеко за межі декларативних етичних норм та перетворюються на важливий управлінський інструмент забезпечення резильєнтності підприємства. Їх імплементація у взаємодію з постачальниками сприяє формуванню більш стійких, прозорих та адаптивних ланцюгів постачання, які здатні ефективно функціонувати в умовах невизначеності, кризових потрясінь та ризиків.

Представлені у табл. 1 принципи мають комплексний характер та охоплюють як етичні та соціальні аспекти взаємодії, так і управлінські механізми забезпечення стабільності відносин із постачальниками. Їх практична реалізація дозволяє підприємствам не лише мінімізувати операційні, репутаційні та правові ризики, але й формувати довгострокові відносини з партнерами, які засновані на довірі, взаємній відповідальності та координації дій у кризових ситуаціях.

Практична імплементація зазначених принципів соціальної відповідальності у взаємодії з постачальниками потребує формування відповідних внутрішніх механізмів регулювання та контролю відносин з партнерами. Одним із найбільш поширених інструментів інституціоналізації соціально відповідальної поведінки у ланцюгах постачання є етичні кодекси співпраці з постачальниками. Особливого значення такі корпоративні документи набувають для підприємств цементної промисловості, діяльність яких характеризується високою ресурсоемністю, складністю логістичних процесів, значною залежністю від безперервності постачання сировини та підвищеним рівнем операційних ризиків [18; 19]. В умовах нестабільності саме ефективність взаємодії з постачальниками значною мірою визначає здатність підприємств підтримувати безперервність виробничих процесів,

адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечувати резильєнтність. У зв'язку з цим особливий науковий інтерес становить аналіз етичних кодексів співпраці з постачальниками підприємств цементної промисловості як інструменту практичної реалізації принципів соціальної відповідальності та формування стійких ланцюгів постачання.

З метою дослідження практичних аспектів реалізації принципів соціальної відповідальності у взаємодії з постачальниками автором здійснено контент-аналіз Кодексів поведінки постачальників провідних підприємств цементної промисловості: CRH [20], Heidelberg Materials [21] та Holcim [22]. Вибір саме цих підприємств обумовлений їх лідируючими позиціями на світовому ринку цементної промисловості, активною інтеграцією ESG-підходів у систему корпоративного управління та наявністю формалізованих вимог до соціально відповідальної поведінки постачальників [23].

Для забезпечення системності та аналітичної глибини дослідження використано метод контент-аналізу із застосуванням програмного продукту Voyant Tools, який дозволив ідентифікувати найбільш поширені тематичні категорії, ключові поняття та змістові акценти досліджуваних документів. Це дозволило оцінити пріоритетні напрями соціально відповідальної взаємодії з постачальниками, рівень уваги підприємств до питань етичної поведінки, прав людини, безпеки праці, дотримання нормативно-правових вимог, управління ризиками та забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Сформована за результатами контент-аналізу хмара ключових слів досліджуваних документів представлена на рис. 1.



Рис. 1. Хмара ключових слів Кодексів поведінки постачальників CRH, Heidelberg Materials та Holcim.

Джерело: створено автором із використанням Voyant Tools.

Результати контент-аналізу свідчать про високий рівень інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему управління ланцюгами постачання. Хмара ключових слів, яка представлена на рис. 1, дозволяє візуалізувати домінуючі тематичні напрями досліджуваних документів та ідентифікувати ключові акценти у політиках співпраці з постачальниками. Так, найбільшу частотність мають поняття «supplier», «code», «business», «work», «policy», «standards», «ethics», «safety», «rights» та «compliance». Це свідчить про домінування управлінського та нормативно-регуляторного підходу до організації взаємодії з постачальниками. Центральне місце категорії «supplier»

підтверджує стратегічне значення постачальників у системі забезпечення безперервності діяльності підприємств цементної промисловості, тоді як висока частотність поняття «code» вказує на значний рівень формалізації вимог до партнерської взаємодії через етичні кодекси, стандарти поведінки та внутрішні політики корпоративного управління.

Суттєва увага до понять «ethics», «compliance», «laws», «principles» та «governance» підтверджує орієнтацію підприємств на забезпечення доброчесності, нормативно-правової відповідності та управління нефінансовими ризиками у ланцюгах постачання. Це вказує на трансформацію системи взаємодії з постачальниками від традиційного операційного підходу до ризик-орієнтованої моделі управління, у межах якої соціальна відповідальність розглядається як інструмент підвищення резильєнтності та керованості бізнес-процесів [24].

Водночас значна представленість категорій «health», «safety», «employees», «human», «child labor», «workers» та «communities» підтверджує високий рівень уваги підприємств до соціального виміру відповідальності у ланцюгах постачання. Відтак можна стверджувати, що досліджувані підприємства інтегрують у систему взаємодії з постачальниками вимоги щодо забезпечення безпечних умов праці, дотримання прав людини, недопущення дискримінації та використання дитячої праці. Такий підхід сприяє мінімізації соціальних ризиків, зниженню ймовірності трудових конфліктів та забезпеченню стабільності функціонування ланцюгів постачання.

Окремої уваги заслуговує наявність у структурі ключових слів таких понять як «sustainable», «climate», «environment», «resources» та «resilience», що свідчить про інтеграцію принципів сталого розвитку у систему управління взаємодією з постачальниками. Це дозволяє зробити висновок, що підприємства цементної промисловості розглядають соціально відповідальну співпрацю не лише як механізм забезпечення відповідності міжнародним стандартам, але і як стратегічний інструмент підвищення адаптивності та резильєнтності ланцюгів постачання в умовах сучасних викликів.

Отримані результати підтверджуються також висновками досліджень інших вчених [25].

Таким чином, результати контент-аналізу підтверджують, що кодекси співпраці з постачальниками підприємств цементної промисловості мають комплексний характер та охоплюють широкий спектр соціальних, етичних, управлінських і безпекових аспектів взаємодії. Їх змістова структура орієнтована на формування прозорих, стабільних та відповідальних партнерських відносин, що виступає важливим інструментом формування резильєнтності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що в умовах зростання глобальної нестабільності, логістичних розривів та посилення вимог до сталого розвитку соціально відповідальна співпраця з постачальниками трансформується із елементу корпоративної етики у стратегічний чинник формування резильєнтності підприємства. Стійкість сучасного підприємства дедалі більше залежить не лише від внутрішніх ресурсів і управлінських можливостей, а й від рівня надійності, прозорості та адаптивності взаємодії у ланцюгах постачання.

Імплементация принципів соціальної відповідальності у систему взаємодії з постачальниками забезпечує формування стабільних партнерських відносин, які засновані на підзвітності, етичній поведінці, дотриманні прав людини, прозорості та спільному управлінні ризиками. Практична реалізація цих принципів сприяє зниженню

операційних, соціальних та репутаційних ризиків, підвищує безперервність постачань, посилює гнучкість бізнес-процесів та здатність підприємства адаптуватися до кризових впливів.

Результати контент-аналізу корпоративних документів CRH, Heidelberg Materials та Holcim засвідчили високий рівень інституціоналізації принципів соціальної відповідальності у системі управління ланцюгами постачання. Домінування у досліджуваних документах категорій, які пов'язані з етикою, безпекою праці, правами людини, нормативно-правовою відповідністю, управлінням ризиками та сталим розвитком, свідчить про формування комплексного ризик-орієнтованого підходу до взаємодії з постачальниками. Це підтверджує, що провідні підприємства цементної промисловості розглядають соціально відповідальні ланцюги постачання як важливу складову забезпечення резильєнтності та довгострокової конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання впливу соціально відповідальної взаємодії з постачальниками на рівень резильєнтності підприємств, а також із формуванням системи показників оцінювання стійкості ланцюгів постачання в кризових умовах.

Література

1. Кутко Т. Управління ланцюгами постачання в умовах релокації: цифрові рішення та механізми стійкості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-56>
2. Li Y., Li D., Liu Y., Shou Y. Digitalization for supply chain resilience and robustness: The roles of collaboration and formal contracts. *Frontiers of Engineering Management*. 2023. Vol. 10. No. 1. P. 5–19. doi: 10.1007/s42524-022-0229-x
3. Sushchenko P., Ilchenko H. Adaptation of supply chains to the challenges of martial law. *Commodity Science. Technologies. Engineering*. 2023. Vol. 45. No. 1. P. 4–16. DOI:[https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01).
4. Reynolds S. Understanding Supplier Relationship Management Practices in the Context of Supply Chain Dynamics. Preprints. 2024. Art. 2024060676. <https://doi.org/10.20944/preprints202406.0676.v1>
5. Das S., Hassan H. K. Impact of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2022. Vol. 71. No. 6. P. 2140–2160. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0441>
6. Jones J. A Systematic Literature Review on Supplier Relationship Management in the Context of Global Supply Chains. 2024. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5067643>
7. Rohoza M., Lozova O., Husakovska T. Integrated strategic planning as a tool for building a resilient development ecosystem of oil and gas companies. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2026. P. 7–14. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-7-14>
8. Сова О. В. Економічна резильєнтність підприємства: стратегії управління ризиками та вибір контрагентів в умовах екстремальної невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19370182>
9. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 643–652. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>
10. Fu L., Shi Y., Yang X., Zhang W. Enterprise resilience to the COVID-19 pandemic: The role of business environment. *PLoS ONE*. 2023. Vol. 18. No. 8. Art. e0288722. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288722>
11. Okoli J., Olowogbon T. S., Mbaeyi G. C. Measuring organizational resilience in a resource-constrained environment: An empirical study of micro-and-small-service-enterprises (MSSEs) in Nigeria. *Strategic Change*. 2025. <https://doi.org/10.1002/jsc.70028>
12. Єжелій Ю., Тягунова З. Етичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: теорія зацікавлених сторін, соціальний контракт та інші релевантні теорії. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 2 (16). С. 104–117. <https://doi.org/10.32750/2025-0210>

13. Пучков О. О., Федотова І. В. Типологія корпоративної соціальної відповідальності крізь призму взаємодії зі стейкхолдерами. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр.* 2025. Вип. 46. С. 66–86. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.66
14. Баган Н., Собчишин В., Троян А., Ожгибісов Р. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 156–160. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25))
15. Олійник О.О. Соціальна відповідальність у ланцюгах постачання підприємств цементної промисловості: міжнародний вимір. *Економіка промисловості*. 2026. № 1(113). С. 53-62. <https://doi.org/10.15407/econindustry2026.01.053>
16. Anouar H., Kasbaoui T. Global supply chains and corporate social responsibility: Navigating ethical and sustainable business practices. *African Scientific Journal*. 2025. Vol. 3. No. 30. P. 230–251. DOI : 10.5281/zenodo.15607411
17. ISO 26000. Guidance on Social Responsibility. Geneva : International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
18. Lin B., Teng Y. The effect of industrial synergy and division on energy intensity: From the perspective of industrial chain. *Energy*. 2023. Vol. 283. Art. 128487. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.128487>
19. Міщук Г., Дудзяний С. Аналітика діяльності підприємств України з виробництва цементу в умовах системних ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 241-246. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-39>
20. Supplier Code of Conduct. CRH. 2025. URL: <https://www.crh.com/our-sustainability/codes-of-conduct/>
21. Heidelberg Materials Northern Europe's Supplier Code of Conduct. *Heidelberg Materials*. URL: <https://www.heidelbergmaterials-northern-europe.com/en/heidelbergcement-northern-europes-supplier-code-of-conduct>
22. Responsible sourcing in our supply chain. Code of business conduct for suppliers. *Holcim*. 2021. URL: https://www.holcim.com/sites/holcim/files/documents/2021_coc_a5_english-final.pdf
23. Top 15 Largest Cement Companies Powering the Global Construction Industry. *Building Radar*. URL: <https://www.buildingradar.com/construction-blog/top-15-largest-cement-companies-powering-the-global-construction-industry>
24. Han N., Um J. Risk management strategy for supply chain sustainability and resilience capability. *Risk Management*. 2024. Vol. 26. Art. 6. <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00138-w>
25. Bannikov, P., & Grishnova, O. (2025). Methodology and practice of assessing the impact of ESG measures on the efficiency of corporate activities of companies. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 15(2), 1–10. [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(2\).2025.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(2).2025.01)

References

1. Kutko, T. (2025). Supply chain management in relocation conditions: Digital solutions and resilience mechanisms. *Economy and Society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-56>
2. Li, Y., Li, D., Liu, Y., & Shou, Y. (2023). Digitalization for supply chain resilience and robustness: The roles of collaboration and formal contracts. *Frontiers of Engineering Management*, 10(1), 5–19. doi: 10.1007/s42524-022-0229-x
3. Sushchenko, P., & Ilchenko, H. (2023). Adaptation of supply chains to the challenges of martial law. *Commodity Science. Technologies. Engineering*, 45(1), 4–16. DOI:[https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01).
4. Reynolds, S. (2024). Understanding supplier relationship management practices in the context of supply chain dynamics. *Preprints*, Article 2024060676. <https://doi.org/10.20944/preprints202406.0676.v1>
5. Das, S., & Hassan, H. K. (2022). Impact of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2140–2160. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0441>
6. Jones, J. (2024). A systematic literature review on supplier relationship management in the context of global supply chains. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5067643>
7. Rohoza, M., Lozova, O., & Husakovska, T. (2026). Integrated strategic planning as a tool for building a resilient development ecosystem of oil and gas companies. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 7–14. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-7-14>

8. Sova, O. V. (2026). Economic resilience of enterprises: Risk management strategies and choice of counterparties under extreme uncertainty. *Current Issues of Economic Sciences*, 21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19370182>
9. Makovoz, O., & Us, Yu. (2025). Resilience of enterprises as a factor of ensuring strategic business stability. *Economic Analysis*, 35(2), 643–652. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>
10. Fu, L., Shi, Y., Yang, X., & Zhang, W. (2023). Enterprise resilience to the COVID-19 pandemic: The role of business environment. *PLOS ONE*, 18(8), e0288722. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288722>
11. Okoli, J., Olowogbon, T. S., & Mbaeyi, G. C. (2025). Measuring organizational resilience in a resource-constrained environment: An empirical study of micro- and small-service enterprises (MSSEs) in Nigeria. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.70028>
12. Yezhelyi, Yu., & Tiahunova, Z. (2025). Ethical aspects of corporate social responsibility management: Stakeholder theory, social contract and other relevant theories. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(16), 104–117. <https://doi.org/10.32750/2025-0210>
13. Puchkov, O. O., & Fedotova, I. V. (2025). Typology of corporate social responsibility through the prism of stakeholder interaction. *Economics of Transport Complex*, 46, 66–86. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.66
14. Bagan, N., Sobchyshyn, V., Troian, A., & Ozhhybisov, R. (2024). Communications in the process of managing socially responsible activities of enterprises. *Development Service Industry Management*, 4, 156–160. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25))
15. Oliinyk, O. O. (2026). Social responsibility in supply chains of cement industry enterprises: International dimension. *Economy of industry*, 1(113), 53–62. <https://doi.org/10.15407/econindustry2026.01.053>
16. Anouar, H., & Kasbaoui, T. (2025). Global supply chains and corporate social responsibility: Navigating ethical and sustainable business practices. *African Scientific Journal*, 3(30), 230–251. DOI : 10.5281/zenodo.15607411
17. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
18. Lin, B., & Teng, Y. (2023). The effect of industrial synergy and division on energy intensity: From the perspective of industrial chain. *Energy*, 283, 128487. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.128487>
19. Mishchuk, H., & Dudzianyi, S. (2023). Analytical assessment of Ukrainian cement enterprises under systemic risks. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 6, 241–246. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-39>
20. CRH. (2025). *Supplier Code of Conduct*. URL: <https://www.crh.com/our-sustainability/codes-of-conduct/>
21. Heidelberg Materials. (2024). *Supplier Code of Conduct*. URL: <https://www.heidelbergmaterials-northerneurope.com/en/heidelbergcement-northern-europes-supplier-code-of-conduct>
22. Holcim. (2021). *Responsible sourcing in our supply chain: Code of business conduct for suppliers*. URL: https://www.holcim.com/sites/holcim/files/documents/2021_coc_a5_english-final.pdf
23. Building Radar. (2024). *Top 15 largest cement companies powering the global construction industry*. URL: <https://www.buildingradar.com/construction-blog/top-15-largest-cement-companies-powering-the-global-construction-industry>
24. Han, N., & Um, J. (2024). Risk management strategy for supply chain sustainability and resilience capability. *Risk Management*, 26, 6. <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00138-w>
25. Bannikov, P., & Grishnova, O. (2025). Methodology and practice of assessing the impact of ESG measures on the efficiency of corporate activities of companies. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 15(2), 1–10. [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(2\).2025.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(2).2025.01)

Oliinyk O.O., PhD in economics

Associate Professor

National University of Water and Environmental Engineering

o.o.oliynuk@nuwm.edu.ua

SUPPLIER COLLABORATION ON THE BASIS OF SOCIAL RESPONSIBILITY AS TOOL FOR BUILDING ENTERPRISE RESILIENCE

The article examines the role of supplier collaboration based on social responsibility in shaping enterprise resilience. It is substantiated that, under current conditions, enterprise resilience depends not only on internal resources and managerial capabilities but also on the reliability, adaptability, and transparency of interactions with suppliers. The purpose of the study is to substantiate the role of socially responsible cooperation with suppliers as a tool for building enterprise resilience. It has been established that socially responsible cooperation with suppliers serves as an important instrument for ensuring the continuity of operational activities, minimizing risks, and enhancing the enterprise's ability to adapt to challenges. The study identifies the features of implementing social responsibility principles in supplier relations. The influence of the principles of accountability, transparency, ethical behaviour, respect for human rights, compliance with international norms of conduct, and stakeholder interests on the formation of enterprise resilience is substantiated. It is established that the practical implementation of these principles contributes to reducing operational, social, and reputational risks, as well as strengthening the stability of partnerships.

The empirical basis of the study is formed by the Supplier Codes of Conduct of CRH, Heidelberg Materials, and Holcim. Content analysis using Voyant Tools was applied to examine the textual content of the analysed documents. The results of the content analysis demonstrate a high level of integration of social responsibility principles into the supplier relationship management systems of cement industry enterprises. A dominance of thematic categories related to ethics, occupational safety, human rights, regulatory compliance, risk management, and sustainable development was identified, indicating the formation of a comprehensive socially responsible approach to supplier engagement.

Keywords: social responsibility, suppliers, resilience, enterprise, content analysis, cement industry, Supplier Code of Conduct.