

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Економіко-правовий факультет

Кафедра економіки та підприємництва

## **Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: « **Формування соціокультурного середовища підприємства:**

**світовий досвід та вітчизняні реалії»**

« Formation of the socio-cultural environment for entrepreneurship: world  
experience and national realities »

Виконав: здобувач заочної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
**Сереженкова Ольга Іванівна**

Науковий керівник

д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А. \_\_\_\_\_

Рецензент:

д.е.н., професор, член-кореспондент

Національної академії наук України

Зверяков М. І.

Рекомендовано до захисту:  
протокол засідання кафедри  
№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ 2025 р.

Захищено на засіданні ЕК №  
протокол № \_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ 2025 р.

Оцінка

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Горняк О. В.

(підпис)

Голова ЕК

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Крючкова Н. М.

(підпис)

Одеса 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІ 1. ТЕОРЕТИЧІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІОКУЛЬТУРОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	6
1.1. Підприємництво як важливий чинник функціонування ринкової економіки в умовах сучасних викликів .....	6
1.2. Роль соціокультурного середовища у підприємницькій діяльності..	18
1.3. Структура соціокультурного середовища, що функціонує як система. ....	26
РОЗДІЛ 2. СОЦІОКУЛЬТУРНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ.....	34
2.1. Характеристика підприємницької екосистеми України з урахуванням регіонального розподілу.....	34
2.2. Оцінка впливу соціокультурних факторів на бізнес-середовище України та зарубіжжя в контексті світових інтеграційних процесів.....	48
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ЕКОСИСТЕМІ УКРАЇНИ .....	59
3.1. Шляхи підвищення ефективності входження підприємництва України у європейський та світовий бізнес-простір .....	59
3.2. Створення соціального капіталу України як ключової складової забезпечення конкурентоспроможності підприємництва та його інтеграції у міжнародний бізнес-простір.....	68
3.3. Обґрунтування моделі створення ефективного соціального капіталу України в умовах глобалізаційних світогосподарських процесів .....	74
ВИСНОВКИ.....	83

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах глобалізаційних викликів, воєнного стану та євроінтеграційних процесів формування сприятливого соціокультурного середовища для розвитку підприємництва набуває особливого значення для України. Підприємництво виступає не лише рушійною силою економічного зростання, а й важливим чинником соціальної стабільності та культурної трансформації суспільства. Сучасні реалії свідчать, що успішність підприємницької діяльності значною мірою залежить від соціокультурних факторів: системи цінностей, норм ділової поведінки, рівня довіри у суспільстві, якості соціального капіталу та інституційного середовища.

Особливої актуальності набуває вивчення структури соціокультурного середовища як системи, що безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств у міжнародному просторі. Регіональні особливості підприємницької екосистеми України, необхідність адаптації до європейських бізнес-стандартів та формування потужного соціального капіталу зумовлюють потребу комплексного дослідження взаємозв'язку між соціокультурними чинниками та результативністю підприємницької діяльності.

**Мета дослідження** полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування соціокультурного середовища підприємництва та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інтеграції українського бізнесу у міжнародний економічний простір.

### **Завдання дослідження:**

- Розкрити сутність та роль підприємництва як важливого чинника функціонування ринкової економіки в умовах сучасних викликів;
- визначити сутність та роль соціокультурного середовища в контексті підприємницької діяльності;

- проаналізувати структуру соціокультурного середовища як системи взаємопов'язаних елементів;
- дослідити особливості підприємницької екосистеми України у регіональному розрізі;
- обґрунтувати вплив соціокультурних факторів на бізнес-середовище з урахуванням зарубіжного досвіду та вітчизняної практики;
- визначити шляхи підвищення ефективності входження українського підприємництва у європейський та світовий бізнес-простір;
- показати значення соціального капіталу як ключової складової забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання;
- розробити модель створення ефективного соціального капіталу України в умовах глобалізаційних світогосподарських процесів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та функціонування соціокультурного середовища підприємництва в Україні.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методологічні та прикладні аспекти впливу соціокультурних факторів на розвиток підприємницької діяльності та інтеграцію вітчизняного бізнесу у міжнародний економічний простір.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано комплекс наукових методів: системний підхід – для дослідження структури соціокультурного середовища як цілісної системи; порівняльний аналіз – для вивчення зарубіжного досвіду та його адаптації до українських реалій; регіональний аналіз – для дослідження особливостей підприємницької екосистеми в різних регіонах України; статистичний аналіз – для оцінки кількісних показників розвитку підприємництва; метод моделювання – для обґрунтування моделі створення ефективного соціального капіталу; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків.

**Основні джерела інформації.** Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних науковців, їх дослідження проблем підприємництва, соціокультурного середовища бізнесу та соціального капіталу; законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері підприємницької діяльності; статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні матеріали міжнародних організацій (Світового банку, Європейської Комісії, ОЕСР); матеріали наукових конференцій, періодичні видання економічного профілю, електронні ресурси, присвячені питанням розвитку підприємництва та бізнес-середовища.

**Апробація результатів дослідження та публікації.** Основні наукові теоретичні та практичні результати кваліфікаційної магістерської роботи висвітлені в 1 науковій фаховій статті (журнал категорії Б), доповідались та обговорювались на міжнародних та вітчизняних науково-практичних конференціях. Роботи були опубліковані, посилання на ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7651-0877> та Google Scholar account: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=list\\_works&hl=ru&user=F7s5z84A](https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=ru&user=F7s5z84A) AAAAJ

**За структурою** робота містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. У першому розділі розкриваються теоретичні основи формування соціокультурного середовища підприємництва. У другому розділі представлені соціокультурні детермінанти розвитку підприємництва у регіональному та міжнародному аспектах. У третьому розділі висвітлені стратегічні напрями розвитку соціокультурного середовища та соціального капіталу підприємництва України.

## РОЗДІ 1

### ТЕОРЕТИЧІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІОКУЛЬТУРОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМНИЦТВА

#### **1.1. Підприємництво як важливий чинник функціонування ринкової економіки в умовах сучасних викликів**

Підприємництво є однією з фундаментальних категорій економічної теорії, яка відображає важливий структурний елемент ринкової економіки. В економічній науці існують різні підходи до визначення сутності підприємництва. Як економічне явище поняття має глибокі історичні витoki, що сягають античних уявлень про господарську ініціативу. Проте систематизація теоретичних підходів до його трактування відбулася лише в межах модерної економічної науки, де підприємницька діяльність стала розглядатися як особлива форма економічної поведінки та рушійна сила розвитку.

У дослідженні Б. Кишакевича і Б. Демедюка представлено, що упродовж останніх століть у світовій економічній думці сформувалося щонайменше сім парадигм підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва (МСП): класична (ліберальна), кейнсіанська, інституціональна, інноваційно-орієнтована, парадигма сталого розвитку, екосистемна й адаптаційна (євроінтеграційна). Кожна з них виникла у відповідь на специфічні виклики своєї епохи, відображаючи різні підходи до ролі держави, ринку та суспільства в економічному житті [1].

Згідно з класичним підходом, започаткованим Р. Кантільйоном, підприємництво розглядається як діяльність в умовах ризику та невизначеності. П. Друкер визначав його як особливий вид діяльності, заснований на інноваціях та спрямований на максимізацію можливостей. За визначенням С. В. Мочерного - " це самостійне організаційно-господарське

новаторство на основі використання різних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, відкриття нових джерел сировини, ринків збуту тощо з метою отримання прибутків і реалізації власної мети" [2].

І. Брциєва стверджує, що «підприємництво - це сфера економічної діяльності, у якій реалізує себе підприємець - інноватор, суб'єкт, що шукає та реалізовує нові можливості, сфери й об'єкти використання факторів виробництва, здатний висувати й освоювати нові товари, технології, форми і способи обслуговування споживачів, породжувати нові потреби і способи їхнього задоволення» [3].

Класична парадигма, що бере початок у працях А. Сміта і Ж.Б. Сея, розглядає підприємця як самостійного економічного агента, який діє в межах саморегульованого ринку. Вона орієнтується на мінімізацію державного втручання, делегуючи всі функції економічного зростання приватній ініціативі та конкуренції. Такий підхід виявився ефективним у період формування індустріальних ринкових економік, однак згодом втратив універсальність в умовах кризових явищ і структурної трансформації.

Реакцією на обмеженість ліберальної парадигми стала кейнсіанська модель, яка акцентує на необхідності активної ролі держави у стимулюванні сукупного попиту та захисті зайнятості. Застосування цього підходу, особливо в умовах економічних спадів, виправдало себе завдяки державним інвестиціям, субсидіям і прямій підтримці бізнесу. Проте надмірна залежність від фіскальних важелів і ризик бюрократизації бізнес-процесів обмежують ефективність такої моделі в довгостроковій перспективі [1].

Подальший розвиток теоретичних основ підприємництва пов'язаний з інституціональною парадигмою, що зосереджує увагу на якості правових, адміністративних і культурних «правил гри». Саме у межах цієї парадигми виникла теза, що слабкі або нестабільні інститути створюють невизначеність і стримують інвестиційну активність, тоді як надійне інституційне середовище є передумовою зростання. У перехідних економіках, до яких належить і

Україна, інституціональна модель відіграє вирішальну роль у забезпеченні довіри, зниженні трансакційних витрат і формуванні прозорого бізнес-клімату.

Важливим внеском у переосмислення ролі підприємця стала інноваційно-орієнтована парадигма, що апелює до ідей Й. Шумпетера про підприємця як агента «творчого руйнування» [4]. Інновації, цифровізація, створення стартапів, впровадження нових технологій - усе це стало головними рушіями конкурентоспроможності у світовій економіці. Ця парадигма знаходить практичне втілення у програмах підтримки досліджень і розробок (R&D), розвитку інноваційних хабів, наукових парків і технополісів.

У свою чергу, зростання уваги до питань довкілля та соціальної справедливості спричинило формування парадигми сталого розвитку. Її зміст полягає у гармонізації економічної діяльності з потребами екологічної безпеки, ресурсної ефективності та соціального включення. Підприємництво у цьому контексті розглядається не лише як джерело прибутку, а як фактор забезпечення збалансованого розвитку суспільства. В рамках цієї парадигми малі та середні підприємства (далі МСП) стають інструментами впровадження «зелених» технологій, циркулярної економіки, соціального підприємництва.

На тлі вищезазначених моделей з 2000-х років з'являється нова, інтегративна концепція - підприємницька екосистема. Вона заперечує ідею ізольованого підприємця й замість цього зосереджується на множинній, багаторівневій взаємодії суб'єктів: бізнесу, університетів, органів влади, венчурного капіталу, медіа та громадськості. Підприємництво, відповідно до цієї парадигми, не виникає у вакуумі, а є складовою середовища, що забезпечує обмін знаннями, довіру, підтримку та доступ до ресурсів. Держава тут постає не як адміністратор, а як фасилітатор взаємодії, що забезпечує умови для розвитку екосистеми - через партнерства, акселерацію і фінансування інфраструктури [5].

Окремо варто підкреслити значення адаптаційної парадигми, що набула особливої актуальності для України в умовах євроінтеграції. Цей підхід ґрунтується на гармонізації з політиками, інституціями та вимогами Європейського Союзу. Йдеться не лише про прагнення щодо приєднання до спільного ринку, а про залучення до стратегічних програм (COSME, Horizon Europe, Digital Europe), стандартизацію виробництва, цифрову трансформацію й укріплення конкурентоспроможності на вітчизняному та європейських ринках [6].

Таким чином, розмаїття моделей розвитку підприємництва - це не просто перелік альтернатив, а динамічна сукупність підходів, які взаємодіють, змінюються й трансформуються у відповідь на соціальні, технологічні та геополітичні виклики. У цьому спектрі екосистемна парадигма підприємництва є найбільш перспективною для інтеграції - вона дозволяє поєднати інноваційність, інституційну надійність, гнучкість та сталість, зберігаючи при цьому адаптаційний потенціал до складних умов, які переживає сучасна Україна.

Інтеграція парадигм, висвітлених вище, створює передумови для формування більш гнучкої, дієвої й стратегічно узгодженої моделі підприємництва через розвиток малого, середнього та великого бізнесу в Україні. З огляду на кризову багатофакторність - повномасштабну війну, релокацію виробництв, втрату ринків, трансформацію інституцій - найбільш перспективною, з нашої точки зору, постає екосистемна логіка розвитку підприємництва, яка об'єднує мікро-, мезо- та макрорівні аналізу.

Поняття підприємницької екосистеми (entrepreneurial ecosystem – EE), незважаючи на його поширене використання у наукових, політичних та бізнес-середовищах, і досі не має єдиного усталеного тлумачення. Його багатозначність, як зазначають Cavallo, Ghezzi та Valocco, є водночас і перевагою - що дозволяє гнучко адаптувати концепцію до різних дослідницьких контекстів, -і викликом, оскільки за відсутності чітких меж

виникає методологічна неоднозначність.. У таблиці 1.1. нами представлений огляд підходів дослідників до розуміння підприємницької екосистеми.

*Таблиця 1.1.*

**Еволюція наукових підходів дослідників до визначення поняття  
“підприємницька екосистема”**

<b>Автор (рік)</b>	<b>Визначення</b>
<b>Van de Ven (1993)</b>	“Мережі учасників, залучених до розробки кожної з функцій, та взаємодія цих функцій і мереж учасників у часі з метою сприяння та обмеження розвитку інновацій”.
<b>O. Spilling (1996)</b>	“Підприємницька система складається з комплексу та різноманітності суб'єктів, ролей та факторів навколишнього середовища, які взаємодіють між собою, визначаючи підприємницькі показники регіону або місцевості”.
<b>H. Neck et al. (2004)</b>	“Підприємницькі екосистеми визначаються як взаємодіючі компоненти систем підприємств, які сприяють створенню нових підприємств у конкретному регіональному контексті”.
<b>B. Cohen (2006)</b>	“Сталі підприємницькі екосистеми визначаються як взаємопов'язана група учасників у місцевій географічній спільноті, які прагнуть до сталого розвитку шляхом підтримки та сприяння розвитку нових сталих підприємств”.
<b>D. Isenberg (2011)</b>	“Екосистема підприємництва складається з шести сфер, об'єднаних у шість загальних областей: сприятлива культура, політика та лідерство, що сприяють розвитку, доступність відповідного фінансування, якісний людський капітал, сприятливі для підприємництва ринки збуту продукції, а також низка інституційних та інфраструктурних заходів підтримки”.
<b>H. Qian, Z. Acs, &amp; R. Stough (2013)</b>	“Економічні, соціальні, інституційні та всі інші важливі фактори, які взаємодіють між собою і впливають на створення, виявлення та використання підприємницьких можливостей”.
<b>Z. Acs, E. Autio, &amp; L. Szerb (2014)</b>	“Динамічна, інституційно закріплена взаємодія між підприємницькими настроями, здібностями та прагненнями окремих осіб, яка стимулює ефективний розподіл ресурсів шляхом створення та функціонування нових підприємств”.
<b>C. Mason &amp; R. Brown (2014)</b>	“Сукупність взаємопов'язаних підприємницьких суб'єктів (як потенційних, так і існуючих), підприємницьких організацій..., інституцій... та підприємницьких процесів..., які формально та неформально об'єднуються для зв'язку, посередництва та управління діяльністю в рамках місцевого підприємницького середовища”.

## Продовження таблиці 1.1.

Автор (рік)	Визначення
<b>E. Mack &amp; H. Mayer (2015)</b>	“Підприємницькі екосистеми (ПЕ) складаються з взаємодіючих компонентів, які сприяють створенню нових підприємств та пов'язаній з цим регіональній підприємницькій діяльності”.
<b>E. Stam (2015)</b>	“Підприємницька екосистема як сукупність взаємозалежних суб'єктів та факторів, скоординованих таким чином, що вони забезпечують продуктивне підприємництво на певній території”.
<b>D. Audretsch &amp; M. Belitski (2016)</b>	“Динамічна спільнота взаємозалежних учасників... а також інституційні, інформаційні та соціально-економічні умови на системному рівні...що взаємодіють за допомогою інформаційних технологій та мереж, щоб сприяти створенню нових ідей та більш ефективної політики”.
<b>P. Auerswald &amp; L. Dani (2017)</b>	“Представляє інфраструктуру вищого рівня, яка забезпечує взаємодію між підприємницькими агентами та інституціями в промисловому секторі... з підприємцями та підприємництвом, які явно займають центральне місце”.
<b>K. Bruns et al. (2017)</b>	“Підприємницька екосистема як багатовимірний комплекс взаємодіючих факторів, що визначають вплив підприємницької діяльності на економічне зростання”.
<b>B. Spigel (2017)</b>	“Поєднання соціальних, політичних, економічних та культурних елементів у регіоні, які сприяють розвитку та зростанню інноваційних стартапів і заохочують підприємців-початківців та інших учасників брати на себе ризики, пов'язані із запуском підприємств”.
<b>Т. Моїсеєнко (2020)</b>	“Сукупність суб'єктів підприємницької діяльності, фінансових установ, бізнес-ангелів, інвесторів, державних установ та інститутів, між якими складається певна система складних взаємозв'язків, що супроводжують процес генерування та розвитку ідеї, та, з рештою, її комерціалізацію”.
<b>Л. Пашук (2021)</b>	“Сукупність юридичних та фізичних осіб з різних секторів, різних за характером діяльності, яка функціонує задля розвитку інновацій та підприємницької діяльності шляхом об'єднання зусиль різних груп стейкхолдерів”.
<b>М. Нагара (2023)</b>	“Географічно локалізована економічна система, що складається із сукупності взаємопов'язаних елементів (підприємств, організацій, а також окремих осіб), що взаємодіють між собою, а також з мезо- і макро- середовищами з метою розвитку та максимізації підприємницького потенціалу. При цьому підприємницька екосистема передбачає оптимізацію та еволюцію структур підприємств, які є її складовими, за критерієм доданої вартості та зростання конкурентоспроможності”.

Джерело: створено автором на основі [5,7-9].

Хронологічний аналіз визначень, представлених у таблиці 1.1., дає змогу виокремити кілька хвиль розвитку концепту. Початкова фаза (1990–2000-ті роки) характеризується мережевими підходами, які підкреслювали роль взаємодій між суб'єктами в інноваційному процесі. Надалі, у другій хвилі (2000–2010-ті), фокус зміщується до інституційної взаємозалежності, де підкреслюється значення неформальних структур: культури, норм, довіри. У третій фазі (після 2010 року) виникає системне трактування, у якому екосистема постає як комплексна, багатовимірна система з динамічною структурою, територіальною прив'язкою та здатністю до самоорганізації.

Усі ці визначення дозволяють зробити важливий висновок: поняття підприємницької екосистеми не є сталою категорією, а радше відображенням різних концептуальних підходів до вивчення складного феномену взаємодії підприємницьких структур. Розмаїття трактувань свідчить про багатовимірність явища, що включає як формальні, так і неформальні аспекти: акти інвестування, державне регулювання, культурні наративи, інституційну довіру, соціальні мережі, знання й технології.

Тож варто наголосити на важливості дослідження підприємництва як складової частини екосистеми, у якій воно функціонує, розвивається та під впливом якої постійно перебуває.

Для систематизації основних функцій підприємництва та розуміння їх впливу на економіку доцільно провести їх детальний аналіз. У таблиці 1.2. продемонстровано взаємозв'язок між функціональними особливостями підприємництва та їх практичними результатами.

Таблиця 1.2.

**Основні функції підприємництва та їх характеристика у зв'язку з результатами на практиці**

<b>Функція</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Результат</b>
Інноваційна	Генерування та впровадження нових ідей	Створення нових товарів та послуг
Ресурсна	Мобілізація та оптимізація ресурсів	Ефективне використання ресурсного потенціалу
Організаційна	Поєднання факторів виробництва	Оптимізація бізнес-процесів
Стимулююча	Розвиток конкурентного середовища	Підвищення ефективності економіки
Соціальна	Створення робочих місць	Зростання добробуту населення

Джерело: створено автором на основі [9,10].

Аналіз даних таблиці 1.2. свідчить про комплексний характер впливу підприємництва на економічну систему. Особливу увагу слід приділити синергетичному ефекту від взаємодії різних функцій, що створює мультиплікативний ефект для розвитку економіки.

Дослідження теоретичних засад підприємництва вимагає також чіткого розуміння його видової структури. На рисунку 1.1 представлено комплексну класифікацію видів підприємницької діяльності, що відображає багатогранність даного економічного явища.

Представлена на рисунку 1.1. класифікація демонструє багаторівневу структуру підприємницької діяльності. Особливу увагу варто звернути на взаємозв'язок між різними видами підприємництва та їх взаємодоповнюючий характер у ринковій економіці. Кожен вид має свої специфічні характеристики та відіграє унікальну роль у економічній системі.



**Рисунок 1.1. Класифікація видів підприємницької діяльності**

Джерело: створено автором на основі[9, 10].

Теоретичний аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємництва дозволяє виділити ключові напрями його трансформації в умовах викликів і глобальних проблем. Відповідно з теорією інноваційного розвитку К.Переса, сучасний етап характеризується формуванням нової техніко-економічної парадигми, у якій підприємництво набуває виразно інноваційного характеру. Це проявляється у превалюванні інтелектуальної складової у підприємницькій діяльності, збільшенні ролі нематеріальних активів та формуванні нових бізнес-моделей. У теорії мережевого суспільства обґрунтовано трансформацію організаційної структури підприємництва у напрямі формування мережевих структур. Характерними рисами такої трансформації виступають децентралізація управління, гнучкість організаційних структур та розвиток горизонтальних зв'язків [12]. Теоретики глобалізації, зокрема Т. Левітт та К. Омас, відзначають посилення глобального характеру

підприємництва, що містить своє відображення через інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості, стандартизацію бізнес-процесів та формування глобальної підприємницької мережі [13].

Концепція соціального підприємництва обґрунтовує зростання соціальної орієнтації підприємницької діяльності. Основними аспектами цього процесу виступають об'єднання комерційних та соціальних цілей, розвиток соціально відповідального бізнесу та вирішення суспільних проблем через підприємницькі механізми. Теорія сталого розвитку наголошує на досягненні екологічної спрямованості сучасного підприємництва через впровадження екологічних інновацій, розвиток «зеленого» бізнесу та дотримання принципів сталого розвитку [14].

Соціальний капітал у контексті розвитку підприємництва набуває все більшої актуальності як критичний чинник конкурентоспроможності та стійкого зростання бізнес-структур у сучасних умовах глобалізованої економіки. Він виступає каталізатором мережевих ефектів та міжорганізаційних взаємодій, що створює синергетичні переваги для підприємницьких структур [15]. Це особливо критично в умовах сучасної економіки знань, де доступ до інформації, технологій та ресурсів часто залежить від якості та глибини соціальних зв'язків підприємця з іншими учасниками ринку.

Сучасний розвиток підприємництва є відображенням глобальних і локальних змін, що формують нові можливості й виклики для бізнесу. У світі де цифрові технології та інтеграційні процеси набувають домінуючого значення, підприємницька діяльність трансформується, аби відповідати новим реаліям. В Україні ці тенденції також посилені впливом воєнного стану, який змусив бізнес адаптуватися до умов нестабільності та сприяти функціонуванню й подальшій відбудові економіки.

Однією з ключових тенденцій є розширення державної підтримки малого та середнього бізнесу. Уряд України затвердив стратегію до 2027 року,

спрямовану на стимулювання підприємницької діяльності через цифровізацію, розширення доступу до фінансових ресурсів та створення сприятливого регуляторного середовища. Це дозволяє підприємцям використовувати сучасні технології, впроваджувати інноваційні рішення та зміцнювати свою конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках [16]. Так розвиток платформи Prozorro створює умови для прозорості та ефективності закупівельних процесів, що забезпечує довіру до бізнесу. Цифровізація стала невід'ємною частиною підприємництва, трансформуючи спосіб ведення бізнесу. Від електронної комерції до автоматизації внутрішніх процесів цифрові інструменти значно полегшують взаємодію з клієнтами та партнерами. Водночас зростає значення електронних платформ, які не тільки сприяють економії часу та ресурсів, але забезпечують доступ до ширшої аудиторії [17].

Важливим аспектом є інтеграція українських підприємств в європейське економічне середовище. Адаптація до стандартів ЄС відкриває нові можливості для експорту, але також вимагає значних інвестицій у модернізацію технологій і процесів. Цей процес супроводжується активним залученням іноземних інвестицій, спрямованих на розвиток інноваційних галузей, таких як ІТ і «зелені» технології. У відповідь на зростаючий запит суспільства на екологічну свідомість підприємці дедалі частіше орієнтуються на дотримання вимог сталого розвитку. Впровадження енергоефективних рішень і скорочення впливу на екологію стали не лише етичною нормою, а й конкурентною перевагою. Це відповідає глобальним трендам, де соціальна відповідальність є важливою складовою корпоративної культури.

Військовий конфлікт в Україні став додатковим викликом для бізнесу, змусивши багато підприємств до релокації в більш безпечні регіони. Цей процес сприяв створенню нових осередків економічної активності, а також рівномірному розподілу бізнес-інфраструктури по країні. Попри ці труднощі,

підприємці демонструють стійкість і готовність до впровадження інновацій, що є запорукою подальшого поступового відновлення економіки.

Тож задля підтримки підприємств та сприянню їх розвитку на шляху до подальшого входження в європейський та світовий бізнес-простір, державі необхідно враховувати усі зазначені тенденції та аспекти існування сучасного середовища.

Як відзначають Б. Кишакевич і Б. Демедюк, в українському випадку доцільним є застосування гібридної парадигми, яка поєднує інституціональну, інноваційну, екосистемну та адаптаційно-євроінтеграційну моделі. Вона має враховувати водночас вимоги європейського регуляторного простору (через імплементацію *acquis communautaire*), цілі сталого розвитку, внутрішню динаміку українського бізнесу та потребу в інституційній стабільності в умовах війни. Особливо важливо забезпечити дієздатну логіку публічно-приватної координації, в основі якої лежить горизонтальна взаємодія, децентралізація, відкриті дані, доступ до інфраструктури й освітніх платформ [1].

Підприємницька політика України в умовах післявоєнного відновлення повинна бути не просто індустріальною чи фіскальною, а екосистемною, тобто спрямованою на створення умов для постійної взаємодії між суб'єктами, де головним ресурсом виступають не гроші як такі, а спроможність до інноваційного розвитку, швидке навчання, здатність до горизонтальних зв'язків.

Варто також зазначити, що підприємство в сучасних умовах все частіше характеризується гнучкістю, орієнтацією на інновації та сталий розвиток, що дозволяє йому адаптуватися до глобальних викликів і сприяти економічному зростанню навіть за умов нестабільності.

## 1.2. Роль соціокультурного середовища у підприємницькій діяльності

Соціокультурне середовище є складним та багатогранним поняттям, яке потребує обґрунтованого теоретичного осмислення. У сучасній науковій літературі існує широкий спектр підходів до визначення цього феномену, що показує його комплексний характер та міждисциплінарну природу.

У науковому дискурсі соціокультурне середовище розглядається як сукупність соціальних та культурних норм, цінностей, традицій, ментальних установок і моделей поведінки, що визначають взаємодію індивідів у суспільстві та впливають на економічні процеси. Згідно з класичним підходом М. Вебера, саме культура створила ідеологічну базу для індивідуалізму, що став підґрунтям капіталістичної економіки [18]. Цю тезу розвинув Д. Норт, який трактував інститути як "правила гри" у суспільстві, поділяючи їх на формальні (закони, політики) та неформальні (норми, вірування, традиції) [19]. Саме останні, з цієї точки зору, утворюють соціокультурне середовище, що визначає вектори розвитку економіки через обмеження та стимули для людської поведінки.

Разом із цим, у контексті соціології важливу роль відіграє концепція соціальної вкоріненості (*embeddedness*), запропонована М. Грановеттером. Він стверджував, що економічна поведінка не є автономною, а вкорінена в соціальні відносини, що, у свою чергу, означає: для розуміння підприємництва необхідно враховувати не лише індивідуальні мотиви, але й вплив мереж довіри, зв'язків і норм [20].

З точки зору соціологічного підходу соціокультурне середовище розглядається як сукупність соціальних відносин, інститутів та культурних норм, що формують контекст людської діяльності. За свідченням О. Грабовської, П. Сорокін, один із засновників теорії соціокультурної динаміки, визначав соціокультурне середовище як інтегровану єдність соціальності та

культури в контексті їх функціонування та змін. Він наголошував на нерозривному зв'язку між соціальними структурами та культурними патернами, що передбачає особливості розвитку суспільства [21].

Культурологічний підхід, акцентує увагу на символічній природі даного явища. Згідно з цим підходом, соціокультурне середовище проявляється як система значень, символів та культурних кодів, які формують специфічний контекст людської діяльності та використовують особливості соціальної взаємодії [11]. Варто сказати також про підхід, що фокусується на інституційних аспектах та їх впливі на економічну поведінку. В рамках цього підходу соціокультурне середовище може розглядатися під впливом сукупності формальних та неформальних інститутів, що випускають «правила гри» в економічній системі.

Сучасні дослідники, зокрема P.Thornton, D.Ribeiro-Soriano та D.Urbano, зазначають, що соціокультурні фактори виступають не лише тлом (фоном), а й активними детермінантами підприємницької поведінки [22]. Відповідно, будь-яке економічне рішення є результатом взаємодії індивідуальних намірів з нормами суспільства, в якому функціонує індивід. Ці погляди підтримуються також в аналітичній моделі C.Toader, яка, базуючись на даних із 28 європейських країн, встановила статистично значущий вплив соціокультурних змінних на прибутковість компаній. Дослідниця підкреслює, що "соціокультурні чинники не є безпосередньо керованими менеджерами, однак вони визначають стратегії адаптації фірм та довгострокову конкурентоспроможність"[23].

Сьогодні дослідження все частіше звертають увагу на динамічний характер даного явища. В умовах глобалізації та технологічних змін соціокультурне середовище постійно трансформується, що створює нові виклики для його дослідження та розуміння. Особливого значення набуває вивчення механізмів адаптації сучасної системи до постійних змін [24].

Важливим аспектом розуміння також є територіальна специфіка. Дослідження показують, що соціокультурне середовище має яскраво виражені регіональні особливості, які необхідно враховувати при аналізі соціальних та економічних процесів. Це особливо актуально в контексті міжнародної економічної діяльності та крос-культурного менеджменту [25].

Варто зазначити, що соціокультурне середовище підприємництва формується під впливом історичних, соціальних, економічних та культурних факторів. Ключову роль у цьому процесі забезпечують національні особливості ведення бізнесу, традиції підприємництва, а також система цінностей, що превалює в суспільстві. Дослідження G.Hofstede демонструють, що культурні відмінності суттєво впливають на специфіку ведення бізнесу в різних країнах [26]. Це створює додаткові виклики для міжнародного бізнесу та потребує розробки ефективних механізмів адаптації до різноманітного соціокультурного середовища.

В умовах мережевого суспільства соціокультурні чинники набувають все більшого значення у формуванні зовнішнього середовища підприємництва [12]. Це пов'язано з посиленням ролі інформації та знань у сучасній економіці, а також з трансформацією традиційних форм соціальної взаємодії. За даними досліджень Світового банку, ці фактори можуть пояснювати до 30% відмінностей у рівнях розвитку підприємництва між різними країнами. Особливу роль тут відіграють такі чинники, як рівень довіри в суспільстві, ставлення до підприємницького ризику, культурні традиції ведення бізнесу. До ключових чинників також належать цінності суспільства, релігійні переконання, освітні традиції, гендерні стереотипи, а також особливості національної ділової культури. За даними Global Entrepreneurship Monitor, нами систематизовано вплив різноманітних чинників соціокультурного середовища на підприємництво (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

**Оцінка впливу соціокультурних чинників на зовнішнє середовище підприємництва**

	<b>Соціокультурний чинник</b>	<b>Сила впливу (1-5)</b>	<b>Тенденції зміни</b>
1	Система цінностей суспільства	5	Посилення
2	Освітні традиції	4	Стабільність
3	Релігійні переконання	3	Послаблення
4	Гендерні стереотипи	4	Трансформація
5	Національні традиції	5	Стабільність
6	Мовні особливості	3	Посилення
7	Сімейні цінності	4	Послаблення
8	Ставлення до інновацій	5	Посилення

Джерело: складено автором на основі [27].

Аналіз даних таблиці 1.3. показує, що ключовими соціокультурними чинниками, які здійснюють вплив на підприємництво є:

- система цінностей суспільства;
- національні традиції;
- ставлення до інновацій.

*Система цінностей суспільства* демонструє максимальний рівень впливу, оскільки формує базове ставлення до підприємницької діяльності. При цьому є тенденція до посилення впливу цього фактора, що пов'язано з трансформацією суспільних цінностей у бік підтримки підприємницької ініціативи та інновацій.

*Національні традиції* також отримали максимальну оцінку впливу, що відображає їх фундаментальну роль у формуванні конкретних ділових практик. Стабільність впливу цього чинника впливає на стійкість національних особливостей ведення бізнесу навіть в умовах глобалізації.

*Ставлення до інновацій* оцінюється як чинник з максимальним впливом, що має тенденцію до посилення, це пояснюється зростаючою роллю інноваційної складової в сучасному підприємстві та формуванні культури інноваційного розвитку.

Середній рівень впливу (оцінка 4 бали) демонструють такі чинники як:

- освітні традиції;
- гендерні стереотипи;
- сімейні цінності.

*Освітні традиції* характеризуються стабільним впливом на формування підприємницьких компетенцій.

*Гендерні стереотипи* перебувають у процесі трансформації, що демонструє загальні тенденції до гендерної рівності в підприємницькому середовищі.

*Сімейні цінності* демонструють тенденцію до послаблення впливу, що може бути пов'язано з професіоналізацією управління бізнесом.

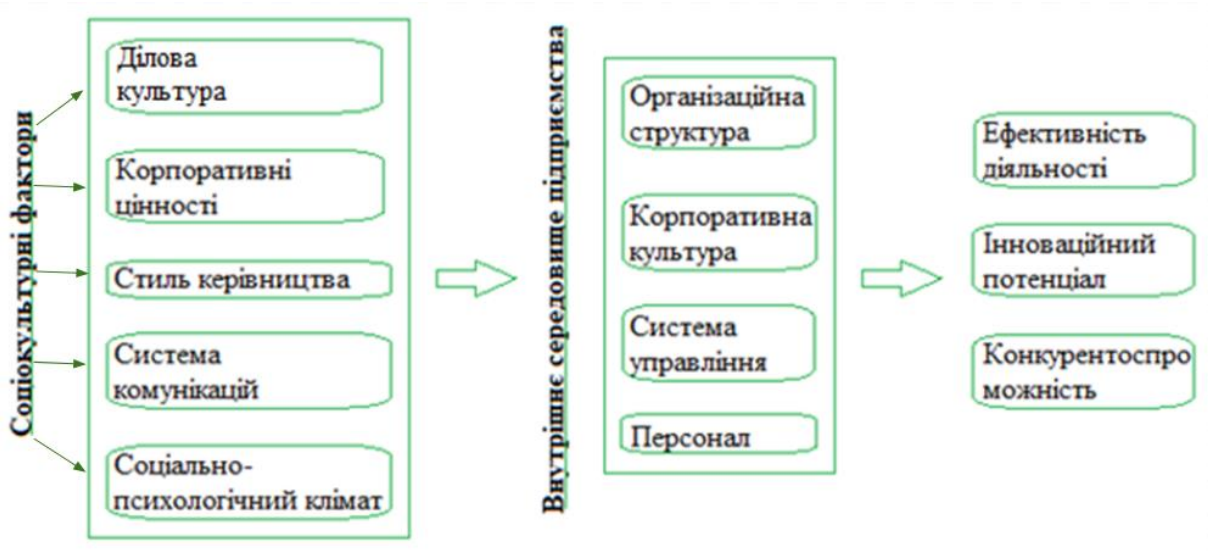
Менший рівень впливу (оцінка 3 бали) мають *релігійні переконання та мовні особливості*. При цьому вплив релігійних переконань демонструє тенденцію до послаблення, що свідчить про загальну секуляризацію бізнес-середовища. Натомість вплив мовних особливостей посилюється, що пов'язано з інтернаціоналізацією бізнесу та зростанням ролі крос-культурних комунікацій.

Аналіз тенденцій зміни впливу соціокультурних чинників показує, що найбільш динамічними є процеси, пов'язані з інноваційним розвитком та трансформацією гендерних стереотипів, що відповідає загальним трендам розвитку сучасного бізнес-середовища та суспільства в цілому.

Важливо зазначити, що взаємодія різних соціокультурних чинників створює складну систему впливів на зовнішнє середовище підприємництва. Розуміння характеру та сили цих впливів є вирішальним для розробки ефективних стратегій розвитку бізнесу та адаптації до мінливих умов сьогодення.

Внутрішнє середовище підприємства представляє собою сукупність усіх внутрішніх факторів підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та

персоналу. Організаційна культура як ключовий елемент внутрішнього соціокультурного середовища включає в себе систему цінностей, переконань, традицій та норм поведінки, які поділяються членами організації [28]. Вона формує унікальний характер підприємства та шукає способи взаємодії між співробітниками, підходи до рішень, ставлення до роботи та клієнтів. Сильна організаційна культура сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню комунікації та зростанню ефективності діяльності підприємства в цілому.



**Рисунок 1.2. Соціокультурні чинники впливу на внутрішнє середовище підприємства**

Джерело: створено автором на основі [17, 29].

Представлена модель демонструє комплексний характер впливу соціокультурних факторів на внутрішнє середовище підприємства та його результативність.

Ділова культура як фактор впливу характеризується складною системою взаємопов'язаних елементів. За дослідженнями G. Hofstede ділова культура включає шість основних вимірів: дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, маскулінність/фемінність, уникнення невизначеності, довгострокова/короткострокова орієнтація та потурання

бажанням/стриманість [26]. В українському контексті загалом спостерігається середній рівень дистанції влади, що проявляється у відносно демократичних відносинах між керівництвом та підлеглими, помірний колективізм, який сприяє формуванню згуртованих робочих колективів, та високий рівень уникнення невизначеності, що відображається у потребі чітких правил та інструкцій. Ділова культура впливає на формування організаційних структур, систему прийняття рішень, характер комунікацій та стилі управління в компаніях. Корпоративні цінності являють собою фундаментальні переконання та принципи, які визначають сутність організації та її підхід до ведення бізнесу. Вони формуються під впливом місії та візії компанії, особистих цінностей засновників та топ-менеджменту, а також загальносуспільних норм та очікувань.

Корпоративні цінності можна розділити на три рівні:

- базові (фундаментальні переконання про природу бізнесу та людські відносини);
- проголошені (офіційно задекларовані принципи діяльності);
- цінності в дії (реальні поведінкові патерни та практики).

Важливим аспектом є узгодженість між цими рівнями, оскільки розбіжності між проголошеними та реальними цінностями можуть призвести до зниження довіри та мотивації персоналу. Стиль керівництва створює специфічний соціально-психологічний контекст, який впливає на мотивацію, креативність, інноваційність та продуктивність персоналу. Так трансформаційний стиль керівництва сприяє розвитку інноваційної культури та підвищенню залученості працівників, тоді як авторитарний може призводити до зниження ініціативності та креативності [71].

Система комунікацій в організації виступає ключовим механізмом формування та підтримки соціокультурного середовища. Вона включає формальні та неформальні канали передачі інформації, вертикальні та горизонтальні комунікаційні потоки, технологічні платформи та інструменти

для обміну знаннями [30]. Ефективність системи комунікацій визначається такими параметрами як швидкість передачі інформації, її точність та релевантність, доступність каналів комунікації для всіх працівників, наявність зворотного зв'язку. Особливого значення набуває крос-культурна комунікація в умовах глобалізації та міжнародної співпраці, яка вимагає врахування культурних особливостей та адаптації комунікаційних стратегій [72].

Соціально-психологічний клімат формується під впливом множини факторів та характеризується емоційним забарвленням психологічних зв'язків між членами колективу. Основними параметрами соціально-психологічного клімату є: рівень згуртованості колективу, характер міжособистісних відносин, система цінностей та норм поведінки, стиль взаємодії між працівниками та керівництвом. У дослідженнях виділяють три типи соціально-психологічного клімату:

- сприятливий (характеризується високою згуртованістю, взаємною підтримкою, позитивним настроєм);
- нейтральний (формальні відносини, відсутність яскраво виражених конфліктів);
- несприятливий (напружені відносини, конфлікти, негативний емоційний фон) [28].

Соціокультурні фактори здійснюють безпосередній вплив на чотири ключові компоненти внутрішнього середовища підприємства: організаційну структуру, корпоративну культуру, систему управління та персонал. При цьому варто зазначити, що цей вплив має системний характер, оскільки всі компоненти внутрішнього середовища тісно взаємопов'язані між собою.

Результати впливу соціокультурних факторів на компоненти внутрішнього середовища проявляються у трьох основних напрямках. По-перше, це ефективність діяльності підприємства, яка залежить від того, наскільки успішно організація адаптує свою структуру, культуру, систему управління та роботу з персоналом до соціокультурного контексту. По-друге,

інноваційний потенціал підприємства формується під впливом зазначених факторів через створення відповідного інноваційного клімату, розвиток креативності персоналу та формування системи управління знаннями. По-третє, конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається його здатністю ефективно використовувати наявні ресурси для створення унікальних конкурентних переваг.

Особливе значення має взаємозв'язок між різними компонентами внутрішнього та зовнішнього середовища, їх спільний вплив на результативність діяльності підприємства, що підкреслює важливість збалансованого розвитку всіх елементів внутрішнього середовища та необхідність їх гармонізації з урахуванням специфіки соціокультурного контексту, в якому функціонує організація.

### **1.3. Структура соціокультурного середовища, що функціонує як система**

У сучасних умовах трансформації економічних відносин та стрімкого розвитку підприємництва особливої актуальності набуває дослідження соціокультурного середовища як складної системи, що визначає успішність підприємницької діяльності. Це, у свою чергу, вимагає застосування відповідного методологічного інструментарію, центральне місце в якому займає системний підхід. Актуальність системного підходу зумовлена тим, що сучасна цивілізація переживає власну «системну революцію», коли систематика з категорій абстрактних понять перейшла до категорії прагматичних, що входять у життя кожного з нас у вигляді реальних економічних, політичних, соціокультурних, комунікаційних та інших систем [31]. Системна методологія дозволяє розглянути соціокультурне середовище як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, що перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем.

Системний підхід виник у відповідь на необхідність створення загальної методології для вирішення різноманітних теоретичних і прикладних проблем. В основі цього наукового напрямку, що спирається на стародавнє поняття цілості світопорядку, була спроба розробити єдиний (системний) підхід до пізнання всіх речей, явищ та процесів світу [31]. Синергетичне розуміння поняття «система» характеризується такими особливостями, як:

- відкритість системи, що функціонує в умовах обміну (енергією, інформацією, даними) із зовнішнім середовищем;
- можливість системи набувати властивостей, яких не мають жоден з її елементів окремо;
- наявність внутрішнього впливу у вигляді самоорганізації елементів;
- наявність нелінійних (стохастичних) процесів;
- можливість порушення симетрії та виникнення нового порядку, нової структури та нових систем влади або навіть виникнення абсолютно іншої, нової системи.

Фундаментальні принципи системного підходу передбачають розгляд об'єкта дослідження як системи, що характеризується цілісністю, ієрархічністю будови, структурністю, множинністю опису (рис. 1.3). При цьому система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність, єдність. Важливою характеристикою системи є наявність інтегративних властивостей, які не притаманні її окремим елементам, а виникають як результат їх взаємодії [32].



**Рис 1.3 Основні принципи системного підходу.**

Джерело: створено автором

У контексті дослідження соціокультурного середовища підприємництва системний підхід дозволяє виявити структурні компоненти середовища, встановити характер зв'язків між ними, визначити механізми функціонування системи як цілого. Особливого значення набуває розуміння емерджентних властивостей системи, які виникають внаслідок синергетичного ефекту взаємодії її елементів.

Перший принцип (*цілісності*) передбачає розгляд об'єкта дослідження як єдиного цілого. Так соціокультурне середовище не можна розглядати як просту суму його складових елементів. Тут важливо розглядати також можливості виявлення системних властивостей середовища, які виникають лише при взаємодії всіх його компонентів. *Ієрархічність* відображає наявність множини елементів складної багаторівневої структури, де кожен рівень виконує свої специфічні функції.

Принцип *структурності* передбачає можливість опису системи через встановлення її структури, тобто мережі зв'язків та відносин. Поведінка системи зумовлена не стільки особливостями окремих елементів, скільки властивостями її структури.

Наступний принцип *взаємозалежності* вказує на те, що зовнішнє та внутрішнє середовище взаємно впливають одне на одного, враховується

відкритий характер досліджуваного об'єкта та його взаємодія із оточенням. У практичному аспекті це дозволяє розкрити механізми адаптації системи до змін зовнішнього середовища.

Принцип *множинності опису* підкреслює той факт, що складність системи вимагає побудови множини різних моделей, кожна з яких описує лише певний аспект системи. Зміст цього принципу полягає у необхідності використання різних підходів та методів для повного розуміння системи [33].

Застосування системного підходу до дослідження соціокультурного середовища підприємництва дозволяє розкрити його сутність як складної відкритої системи, що характеризується цілісністю, ієрархічністю будови та динамічністю розвитку.

Організація соціокультурної системи в статичі базується на єдності її складу та структури. Так склад системи – це сума всіх елементів, і відповідно, показує якісні характеристики елементів системи, її багатство, різноманітність та складність. Структура соціокультурної системи – це сукупність усталених зв'язків між елементами та підсистемами, які забезпечують цільність. Структурна характеристика соціокультурної системи (яка відповідає питанню «як влаштована система?»), відповідає системній характеристиці (яка відповідає на питання «з чого складається система?»), має здатність не лише фіксувати системні властивості, а й пояснювати їх конкретну структуру (може бути ієрархічною, мережевою та гібридною) [31].

В умовах сьогодення дедалі більшої ваги набуває осмислення соціокультурного середовища не лише як контексту для людської діяльності, а як повноцінної системи зі складною внутрішньою структурою.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах глобальної трансформації, коли соціальні інститути стикаються з культурними викликами, а взаємозв'язки між індивідом, спільнотою та навколишнім середовищем потребують переосмислення. Таким чином, розгляд соціокультурного середовища як функціональної системи (рисунок 1.4)

передбачає не лише аналітичне вивчення його структурних елементів, а й розуміння цілісності, здатності до самоорганізації та адаптації.



**Рис. 1.4 Структура соціокультурного середовища підприємництва**  
Джерело: створено автором

Усі можливі функції соціокультурної системи можна звести до двох груп: внутрішніх та зовнішніх. Питання взаємодії та взаємозалежності цих двох груп функцій є одним із ключових положень системної філософії управління. Воно пояснює майже всі основні проблеми не лише

функціонування, а й розвитку соціокультурних систем. Наявність цих функцій обумовлена тим, що будь-яка система має зовнішнє та внутрішнє середовище, тому їм притаманні внутрішні та зовнішні функції.

Зовнішні функції – це різноспрямовані впливи соціокультурної системи на середовище для досягнення поставлених цілей; це реакція системи на середовище та взаємодію системи з середовищем.

Внутрішні функції пояснюються тим, що виконання зовнішньої роботи не призводить до мобілізації роботи всередині системи. Тут відбуваються різноманітні зміни цілей, стратегій, трансформації ресурсів тощо. Встановлення обміну із зовнішнім середовищем вимагає постійного регулювання елементів, підсистем та відносин між ними.

Варто зазначити, що механізми взаємодії структурних елементів соціокультурного середовища підприємництва являють собою складну систему взаємозв'язків, що забезпечують функціонування середовища як єдиного цілого. Ці механізми характеризуються багаторівневістю та різноманітністю форм прояву, що відображає складність та багатоаспектність даного явища.

Так *інституційні* механізми взаємодії забезпечують формальну координацію діяльності різних елементів системи та реалізуються через систему правових норм, адміністративних процедур та організаційних структур. Важливу роль тут відіграють механізми державного регулювання підприємницької діяльності, які створюють інституційні рамки для взаємодії суб'єктів підприємництва.

*Соціальні* механізми взаємодії (механізми соціального контролю, соціальної підтримки, соціального визнання) базуються на неформальних соціальних зв'язках та відносинах, особливе значення мають механізми формування довіри між суб'єктами підприємницької діяльності, які забезпечують стабільність цих взаємодій.

Передачу та відтворення культурних цінностей, норм та традицій підприємництва забезпечують *культурні* механізми взаємодії, які реалізуються через механізми соціалізації, культурної адаптації, формування підприємницької культури.

*Когнітивні* (механізми формальної та неформальної освіти, професійного навчання, обміну досвідом) впливають на розвиток та передачу знань, умінь та навичок підприємницької діяльності. Серед них і механізми інноваційного розвитку, які забезпечують генерацію та впровадження нових ідей та технологій.

Наступні – *економічні* (ринкового регулювання, фінансового забезпечення, економічного стимулювання) відповідають за матеріальну основу функціонування соціокультурного середовища підприємництва [33].

Також варто виділити іще два механізми взаємодії: *комунікативні* (формальні та неформальні канали комунікації, інформаційні мережі, системи зворотного зв'язку) – обмін інформацією між елементами системи та із зовнішнім середовищем та *інтеграційні* (координації діяльності, узгодження інтересів, вирішення конфліктів), що забезпечують об'єднання різних елементів системи в єдине ціле.

У межах системного мислення розгортається концепція мультиконтурного аналізу, де кожен рівень – індивід, організація, культура – розглядається як окрема, але взаємозв'язана підсистема. Таке представлення дозволяє виявити не лише ієрархічну будову середовища, а й його горизонтальні зв'язки, що забезпечують функціонування через складну мережу взаємодій. Принцип нелінійності, що є ключовим у системному мисленні, визначає те, що зміни в одній з підсистем можуть мати непередбачуваний вплив на інші, що додає ще більшої складності до аналізу [34].

Сучасне осмислення соціокультурного середовища як системи передбачає його розгляд крізь призму багаторівневої архітекτονіки, де кожна

з підсистем не лише виконує автономні функції, а й водночас інтегрується в загальну конфігурацію, що забезпечує стійкість та адаптивність цілісного соціального організму. J.Gharajedaghi виокремлює п'ять таких підсистем: культурну, політичну, економічну, соціальну та інформаційну [34]. Їхнє функціонування неможливо пояснити поза логікою взаємного впливу та постійної взаємозалежності. Водночас, саме на перетині цих підсистем формуються конфлікти, нові ідентичності, зсуви у значеннях, а отже – і соціальна еволюція. Важливо зазначити, що жодна з підсистем не є домінуючою чи первинною – радше кожна з них виконує незамінну роль у збереженні рівноваги в цілісному середовищі. Таким чином, одним із ключових принципів системного підходу постає уявлення про структуру як складну мережу взаємопов'язаних відносин, у межах якої сталість та трансформація одночасно співіснують і взаємно доповнюють одна одну.

Отже, системний підхід не лише надає нову оптику для вивчення соціокультурної дійсності, але й формує підґрунтя для методологічного зрушення – від механістичного спостереження до інтерактивного моделювання. За такої перспективи структура соціокультурного середовища розгортається як взаємодія між змістовними (ціннісними, символічними) та організаційними (інституційними, ролевими) компонентами, кожен з яких має власну логіку існування, але лише в межах системного цілого здатен проявити свою повноту [34].

## РОЗДІЛ 2

### СОЦІОКУЛЬТУРНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ

#### 2.1. Характеристика підприємницької екосистеми України з урахуванням регіонального розподілу

Розвиток підприємницької екосистеми є одним із ключових факторів забезпечення економічної стійкості країни, особливо в умовах глибоких структурних трансформацій та зовнішніх викликів. Підприємницька екосистема, як комплекс взаємопов'язаних елементів - бізнесу, інфраструктури, інституційного середовища та соціального капіталу - формується під впливом різноманіття як національних, так і регіональних чинників.

Сучасне бізнес-середовище України характеризується динамічними змінами та адаптаційними процесами, які відображають загальносвітові тенденції розвитку економічних систем. Аналіз ключових макроекономічних індикаторів свідчить про поступове відновлення економічної активності після періоду значних викликів.

Згідно з даними Світового банку, економічне зростання України уповільнилося до 2% у 2025 році, що свідчить про стабілізацію економічної ситуації після попередніх періодів волатильності [35]. Експорт українських товарів у 2024 році досягнув 41,73 мільярда доларів США, що демонструє збереження зовнішньоекономічного потенціалу країни, незважаючи на складні умови функціонування. Особливу увагу заслуговує структура власності великих українських компаній, де понад 50% найбільших підприємств належать місцевим інвесторам, що підтверджує дані рейтингу Топ-500 компаній Центральної та Східної Європи, оприлюдненого Deloitte. Цей показник свідчить про збереження національного контролю над

ключовими економічними активами та потенціал для внутрішнього розвитку підприємницького сектору [36].

Підтримка малого та середнього бізнесу залишається пріоритетним напрямком економічної політики. Світовий банк оголосив про запуск нової програми розвитку приватного сектору обсягом 593 мільйони доларів, яка має на меті підтримати 20000 малих та середніх підприємств і створити або зберегти щонайменше 40000 робочих місць [35]. Ця ініціатива демонструє міжнародну підтримку українського бізнес-середовища та орієнтацію на розвиток підприємницької активності.

Цифрова трансформація бізнес-процесів стає одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) постійно наголошує на важливості цифрової трансформації для підвищення стійкості бізнесу та адаптації до сучасних викликів [37]. Стартап-екосистема України демонструє вражаючі результати, досягнувши вартості 28 мільярдів євро, що свідчить про високий інноваційний потенціал країни [38]. Тобто, враховуючи ці дані, можемо говорити про здатність українських підприємців створювати інноваційні рішення та залучати міжнародні інвестиції навіть в умовах нестабільності.

Європейська рада з інновацій виділила 31 мільйон євро на підтримку українських інноваційних проєктів у 2024 році, при цьому максимальний бюджет окремого проєкту може сягати 5,5 мільйона євро [39]. Варто сказати, що такий рівень фінансової підтримки створює можливості для масштабування інноваційних ініціатив та розвитку технологічного сектору.

Для більш глибокого розуміння процесів формування соціокультурного середовища та його впливу на розвиток вітчизняної підприємницької екосистеми, слід звернути увагу на регіональні особливості економічного розвитку України.

Підприємницька екосистема України характеризується складною структурою регіональних відмінностей, які формувалися протягом десятиліть під впливом історичних, географічних, економічних та соціокультурних факторів [16]. Дослідження регіональних особливостей ведення підприємницької діяльності набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів, з якими стикається українська економіка.

Територіальна структура України дозволяє виділити п'ять основних макрорегіонів, кожен з яких має унікальні характеристики бізнес-середовища (рис.2.1).

*Північний* регіон, що включає Київську область, місто Київ, Чернігівську та Житомирську області, традиційно відіграє роль економічного та адміністративного центру країни.

*Південний* макрорегіон, представлений Одеською, Миколаївською та Херсонською областями, характеризується розвинутою портовою інфраструктурою та аграрною спеціалізацією.

*Західні* регіони, до яких належать Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Тернопільська, Хмельницька, Рівненська, Волинська та Чернівецька області, демонструють високий підприємницький потенціал та тісні зв'язки з європейськими партнерами.

*Східний* макрорегіон, що охоплює Харківську, Донецьку, Луганську, Запорізьку та Дніпропетровську області, історично був промисловим серцем України.

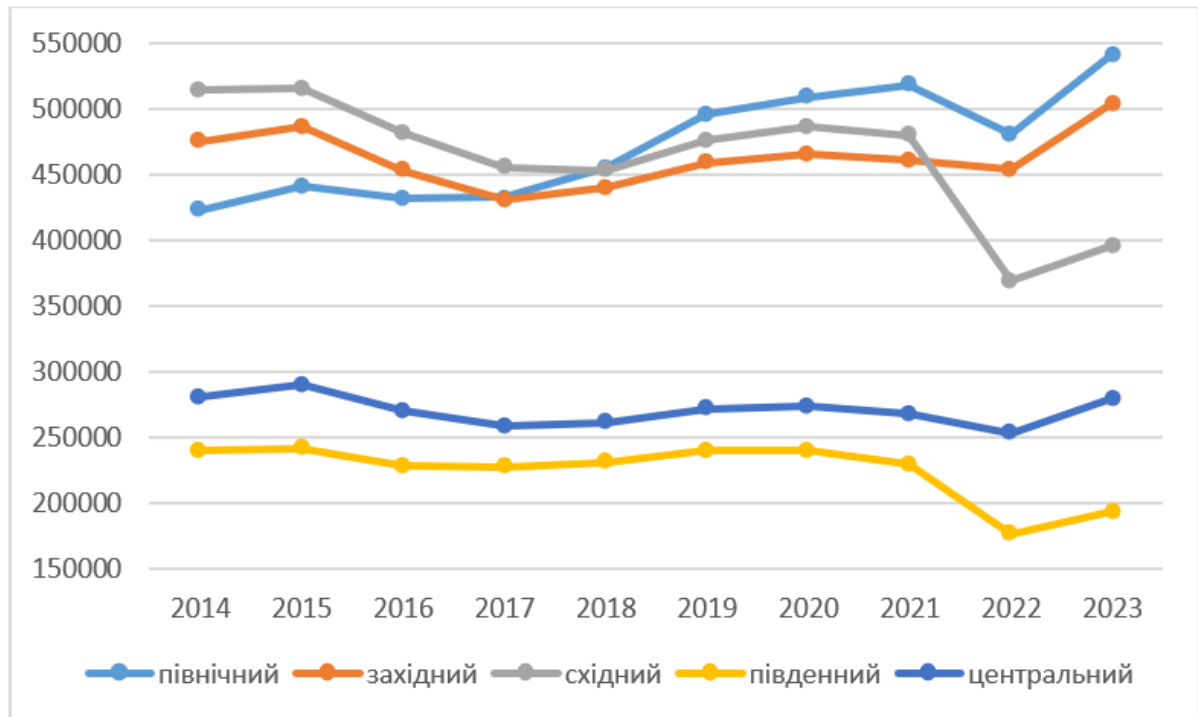
*Центральні* області – Вінницька, Черкаська, Полтавська, Сумська та Кіровоградська – формують, в тому числі, агропромисловий потенціал держави.



**Рис 2.1. Схема регіонального розподілу України**

Джерело: створено автором

Регіональна диференціація економічного розвитку залишається важливою характеристикою українського бізнес-середовища. Аналіз статистичних даних щодо кількості суб'єктів господарювання в розрізі макрорегіонів України дозволяє простежити суттєві зміни у підприємницькій активності за останнє десятиліття (рис. 2.2). У 2014–2021 рр. Спостерігалася переважно позитивна динаміка майже в усіх регіональних групах. Зростання кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання у цей період мало різну інтенсивність.



**Рис 2.2. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання в Україні за регіонами**

Джерело: створено автором на основі даних [40].

Проведений аналіз виявив, що у 2014–2021 рр. Підприємницькі екосистеми більшості макрорегіонів перебували у фазі зростання. Північний та центральні регіони продемонстрували найвищі темпи приросту кількості суб'єктів господарювання, що свідчить про їхню здатність акумулювати ресурси та залучати нових учасників бізнес-середовища. Східний макрорегіон у цей період мав найнижчу динаміку, що пояснюється безпосереднім впливом воєнних дій з 2014 року та частковою втратою економічного потенціалу.

Доцільно провести порівняльний аналіз змін кількості діючих суб'єктів господарювання за макрорегіонами України у 2021-2023 роках (табл 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка показника кількості діючих суб'єктів господарювання за  
макрорегіонами України (2021-2023 роки)**

Макрорегіон	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміни 2022/2021, %	Зміни 2023/2021, %
Північний	517718	480037	540567	-7,3	+4,4
Західний	460894	453656	503473	-1,6	+9,2
Східний	479969	369074	395398	-23,1	-17,6
Південний	230122	176599	194040	-23,3	-15,7
Центральний	267545	253142	279715	-5,4	+4,5
<b>Україна загалом</b>	<b>1956248</b>	<b>1732508</b>	<b>1913193</b>	<b>-11,4</b>	<b>-2,2</b>

Джерело: створено автором на основі даних [40].

Військова агресія та повномасштабне вторгнення на територію України у 2022 році спричинили безпрецедентний шок для підприємницького сектору країни. Найглибший спад активності зафіксовано у південному макрорегіоні, де кількість зареєстрованих суб'єктів скоротилася на понад п'яту частину. Східний регіон зазнав подібного удару, втративши понад 23% бізнес-активних структур. Водночас західна частина України продемонструвала найвищу стійкість, що пов'язано з її географічною віддаленістю від зони бойових дій та здатністю інтегрувати внутрішньо переміщені підприємства.

У 2023 році спостерігалось часткове відновлення, проте воно мало виражений регіональний дисбаланс. Західний макрорегіон не лише повернувся до рівня 2021 р., а й перевищив його, підтверджуючи роль цього регіону як центру релокації та генератора нових підприємницьких ініціатив. Північ і центр продемонстрували помірне зростання, тоді як південь та схід залишилися у стані депресії, що свідчить про повільні темпи відновлення бізнес-інфраструктури та інвестиційної привабливості.

Структурний зріз показав, що підприємницький сектор України є сконцентрованою навколо центрального макрорегіону, динаміка показників

якого є доволі стабільною. Західний регіон посилив свою частку, тоді як схід та південь поступово втрачають позиції у загальнонаціональному бізнес-просторі. У межах окремих областей виявлено глибокі контрасти: Львівська область стала одним із центрів розвитку підприємництва навіть у кризові роки, тоді як Херсонська область зазнала критичного скорочення бізнес-активності через тривалу окупацію і системні бойові дії протягом постокупаційного періоду.

Цілком очевидно, що визначені макрорегіони України демонструють різний рівень стійкості та здатності до відновлення, що зумовлено поєднанням воєнно-політичних факторів, економічної структури регіону і наявності інституційної підтримки.

Розглянемо більш детально кожен регіон. Північний макрорегіон, представлений Київською областю, містом Київ, Чернігівською та Житомирською областями, традиційно займає провідні позиції в українській економіці і сьогодні. Київ як столиця держави концентрує найбільшу кількість фінансових установ, корпоративних центрів міжнародних компаній та інноваційних підприємств. Столичний регіон характеризується найвищими показниками очікуваної тривалості життя – 74 роки, що корелює з кращими соціально-економічними умовами та якістю життя.

Підприємницька активність у північному регіоні зосереджена переважно у сфері послуг, інформаційних технологій, фінансів та державного управління. Високий рівень концентрації освітніх закладів, наукових установ та дослідницьких центрів створює сприятливе середовище для розвитку інноваційного підприємництва [41]. Київська агломерація акумулює значну частину іноземних інвестицій та міжнародних проєктів технічної допомоги, що забезпечує доступ до сучасних бізнес-практик та технологій. Чернігівська та Житомирська області демонструють більш традиційну структуру економіки з акцентом на аграрному секторі, деревообробці та легкій промисловості. Ці

території мають потенціал для розвитку туристичного бізнесу завдяки збереженим історичним пам'яткам та природним ресурсам.

Західний макрорегіон, що включає вісім областей, характеризується високою підприємницькою активністю та орієнтацією на європейські стандарти ведення бізнесу. Львів як неформальна столиця регіону є важливим центром ІТ-індустрії, освіти та культури. Близькість до кордонів Європейського Союзу створює додаткові можливості для транскордонного співробітництва та розвитку експортно-орієнтованих підприємств. Івано-Франківська область в основному спеціалізується на деревообробній промисловості, хімічному виробництві, металообробці та туризмі. Закарпатська область має унікальне географічне положення, кордони з чотирма країнами ЄС, що створює особливі умови для розвитку логістичного бізнесу та міжнародної торгівлі [42]. Розвиток малого та середнього бізнесу в цьому макрорегіоні часто базується на використанні місцевих ресурсів та культурних традицій, що створює унікальні конкурентні переваги.

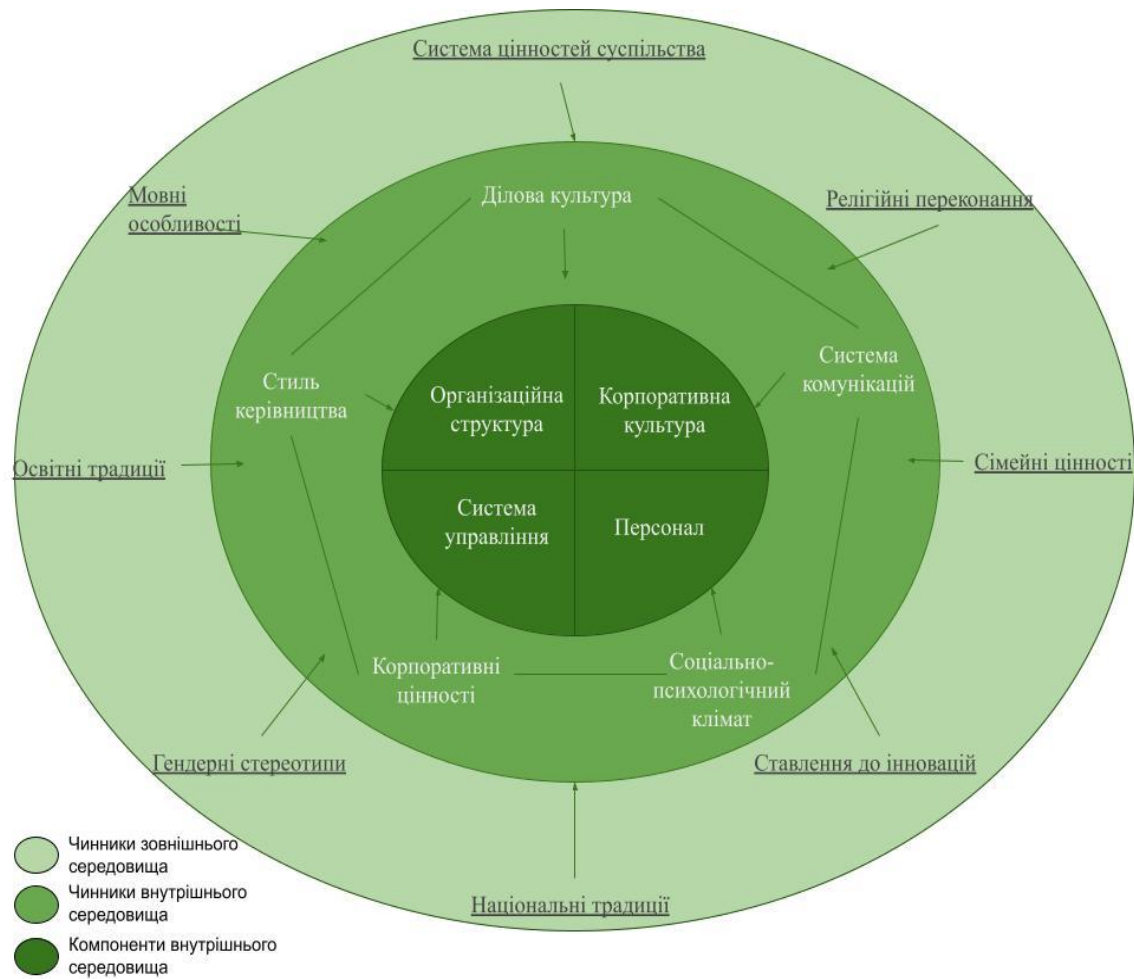
Східний макрорегіон, як уже зазначалося, історично був промисловим серцем України, концентруючи основні виробничі потужності металургійної, машинобудівної та хімічної промисловості. Харківська область як освітній та науковий центр зберігає значний потенціал у сфері високих технологій та інновацій. Дніпропетровська область залишається важливим металургійним центром із розвиненою транспортною інфраструктурою. Сучасна ситуація в східному макрорегіоні характеризується необхідністю структурної перебудови економіки та диверсифікації виробництва [43]. Підприємці регіону вимушені адаптуватися до нових умов функціонування, шукаючи альтернативні ринки збуту та розвиваючи нові напрями діяльності.

Південний макрорегіон, представлений Одеською, Миколаївською та Херсонською областями, традиційно спеціалізується на портовій діяльності, судноплавстві, аграрному виробництві та туризмі. Одеський порт як найбільший морський порт України відіграє ключову роль в забезпеченні

зовнішньоторговельних операцій країни [42]. Агропромисловий комплекс південного регіону характеризується високою родючістю ґрунтів та сприятливими кліматичними умовами для вирощування різних культур. Розвиток експортно-орієнтованого аграрного бізнесу створює можливості для впровадження сучасних технологій обробітку землі та логістичних рішень.

Центральний макрорегіон, що включає п'ять областей, характеризується переважно аграрною спеціалізацією з елементами переробної промисловості. Полтавська область відома розвитком енергетичного сектору та хімічної промисловості. Вінницька область демонструє успішні приклади розвитку сільськогосподарського бізнесу та харчової промисловості. Підприємницька діяльність часто базується на переробці сільськогосподарської продукції, розвитку харчової промисловості та сфері послуг. Регіон, відповідно, має потенціал для розвитку агротуризму та екологічно чистого виробництва [41].

Важливо зазначити, що розвиток підприємницьких екосистем в Україні зумовлений не лише інституційними чи економічними умовами, а й системою соціокультурних факторів, які визначають поведінку бізнес-суб'єктів, їхню організаційну культуру та стратегічні орієнтири. Соціокультурні чинники відіграють визначальну роль у формуванні підприємницьких екосистем регіонів України, створюючи унікальні умови для розвитку бізнесу та впливаючи на стратегії ведення підприємницької діяльності. Комплексний аналіз цих факторів дозволяє виявити як спільні риси, так і відмінності між макрорегіонами у їхньому впливі на бізнес-середовище. Ці фактори умовно поділяються на зовнішні та внутрішні, і саме їх взаємодія пояснює регіональну специфіку бізнес-середовища (рисунок 2.3.).



**Рис. 2.3 Соціокультурні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємництва.**

Джерело: створено автором.

Так за показником “система цінностей суспільства” в різних регіонах України можна прослідкувати існування як єдності, так і різноманітності підходів до ведення підприємницької діяльності. У західних областях традиційно сильними є цінності приватної власності, індивідуальної ініціативи та європейської інтеграції, що створює сприятливе середовище для розвитку малого та середнього бізнесу. Північний регіон, зокрема столична агломерація, характеризується космополітичними цінностями та відкритістю

до інновацій, що сприяє розвитку високотехнологічних галузей та стартап-екосистеми [44].

Східні регіони зберігають традиції колективізму та великого виробництва, що відображається на переважанні корпоративних форм організації бізнесу та схильності до вертикально інтегрованих структур. Південні та центральні області демонструють поєднання традиційних норм та цінностей з прагненням до модернізації виробничих процесів.

Освітні традиції регіонів значною мірою визначають якість людського капіталу та напрями розвитку підприємництва. Західний макрорегіон характеризується сильними традиціями вищої освіти та професійної підготовки, особливо у сфері гуманітарних наук, мистецтва та прикладних технологій. Київський, Харківський, Львівський освітні кластери формують кадровий потенціал для IT-індустрії, туризму та креативних індустрій.

Східний регіон традиційно спеціалізується на технічній освіті, інженерних спеціальностях та прикладних науках, що створило потужну базу для промислового розвитку. Харківський науково-освітній комплекс зберігає провідні позиції у підготовці фахівців технічного профілю, що сприяє розвитку high-tech підприємництва [44].

Столичний регіон концентрує найпрестижніші навчальні заклади країни та забезпечує підготовку кадрів для всіх галузей економіки, особливо для сфери управління, фінансів та міжнародного бізнесу. Центральні та південні області спеціалізуються, в тому числі, на аграрній освіті та підготовці фахівців у сфері агропромислового комплексу.

Релігійні переконання впливають на підприємницьку культуру через формування етичних стандартів ведення бізнесу та ставлення до багатства. Західні регіони з переважанням греко-католицької та римо-католицької традицій демонструють більшу толерантність до накопичення приватного капіталу та індивідуального успіху. Православні традиції, поширені в інших

регіонах, підкреслюють важливість соціальної відповідальності бізнесу та колективних інтересів.

Гендерні стереотипи також варіюються між регіонами, впливаючи на участь жінок у підприємницькій діяльності. Західні області демонструють більшу відкритість до жіночого підприємництва, особливо у сфері послуг, торгівлі та творчих індустрій. Промислові регіони сходу зберігають більш традиційні уявлення про гендерні ролі, хоча поступово відбувається лібералізація поглядів [45].

Національні традиції та культурна спадщина створюють унікальні можливості для розвитку етно-бізнесу, туризму та креативних індустрій. Кожен макрорегіон має специфічні культурні ресурси: Закарпаття славиться народними промислами, Полтавщина – традиційними ремеслами, Одещина – мультикультурною спадщиною, що створює можливості для розвитку культурного підприємництва тощо.

Мовні особливості регіонів впливають на формування бізнес-комунікацій та міжнародного співробітництва. Так столичний регіон характеризується мультилінгвістичним середовищем, що також сприяє залученню до ведення міжнародного бізнесу. Слід звернути увагу, що сьогодні спостерігається поступове зменшення розриву між регіонами у контексті знання іноземних мов, оскільки володіння ними (зокрема, англійською) є необхідністю для представників будь-якої сфери бізнесу та регіону.

Також говорячи про мовні відмінності всередині країни, варто додати, що досі, за даними за 2024 рік, 21% громадян сходу спілкуються переважно російською мовою, лише 23% переважно українською, решта використовують обидві. Схожі дані також і за південним регіоном, проте кількість громадян, що спілкуються українською мовою, все ж, трохи вища і складає 31%. Відповідно, найбільша кількість громадян, що спілкуються українською проживають у західному регіоні (показник у 93%). У північному та центральному переважає також використання української (67%) [46].

Сімейні цінності визначають форми організації бізнесу та стратегії його розвитку. Західні області зберігають традиції сімейного підприємництва та передачі бізнесу у спадок. Східні регіони характеризуються більшою орієнтацією на корпоративні форми організації з професійним менеджментом. Організаційна культура підприємств різних регіонів відображає зовнішні соціокультурні впливи та адаптується до місцевих умов. Західні компанії частіше впроваджують горизонтальні структури управління, заохочують ініціативність співробітників та орієнтуються на європейські стандарти корпоративної культур [41].

Східні підприємства зберігають елементи ієрархічної організаційної культури з чіткою субординацією та централізованим прийняттям рішень, що відображає промислові традиції регіону. Столичні компанії демонструють найбільше різноманіття організаційних культур, адаптуючи міжнародний досвід до місцевих умов.

Ставлення до інновацій також демонструє регіональну диференціацію: столичний регіон та західні області проявляють більшу відкритість до технологічних новацій та сучасних бізнес-моделей, тоді як традиційні промислові регіони схильні до еволюційного розвитку існуючих виробництв.

Корпоративні цінності регіональних підприємств формуються під впливом місцевих традицій та ринкових вимог. Західні компанії акцентують увагу на важливості якості продукції, клієнтського сервісу та соціальної відповідальності, тоді як східні підприємства, у більшості - на технологічній досконалості, надійності та стабільності.

Щодо стилю керівництва в регіональних компаніях, слід зазначити, що він у цілому відображає культурні особливості територій. Так західний макрорегіон характеризується більш демократичними стилями управління з активним залученням співробітників до прийняття рішень; східні регіони зберігають традиції авторитарного керівництва, хоча поступово впроваджують елементи партисипативного управління.

Система комунікацій у компаніях різних регіонів також адаптується до місцевих комунікативних традицій та вимог бізнес-середовища. Тут варто відмітити, що столичні підприємства активно використовують сучасні інформаційні технології та комунікації. Компанії регіону поступово модернізують комунікативні процеси, зберігаючи елементи традиційного спілкування.

Ще один із показників – соціально-психологічний клімат у трудових колективах. Він відображає регіональні особливості менталітету та трудових традицій населення регіонів. Тут загалом, можна відзначити, що західні підприємства характеризуються більш індивідуалістичною орієнтацією співробітників, тоді як східні зберігають традиції колективізму та взаємодопомоги.

Аналіз впливу соціокультурних чинників на підприємницькі екосистеми регіонів виявляє як спільні риси, так і суттєві відмінності. Спільними для всіх макрорегіонів є прагнення до економічного розвитку, важливість сімейних зв'язків у бізнесі та поступова європеїзація підприємницької культури.

Водночас кожен регіон демонструє унікальні характеристики: західні області орієнтуються на європейську інтеграцію та малий бізнес, східні зберігають промислові традиції та корпоративні форми організації, столичний регіон поєднує космополітичні цінності з національними традиціями, південні області розвивають морську та аграрну спеціалізацію, центральні регіони базуються на аграрних традиціях та переробних виробництвах.

Регіональне соціокультурне різноманіття України створює унікальні конкурентні переваги для національної економіки через формування спеціалізованих бізнес-кластерів та диверсифікацію економічної структури. Кожен регіон розвиває власні компетенції, що мають місцеві соціокультурні особливості. Соціокультурні відмінності сприяють формуванню різноманітних підходів та інноваційних рішень, що забезпечують адаптивність національної економіки до зовнішніх викликів.

Водночас соціокультурна неоднорідність регіонів створює суттєві бар'єри для формування єдиного національного ринку та уніфікованих стандартів ведення бізнесу. Розширена думка про різкі регіональні відмінності та поділ країни за мовними, історичними, економічними та геополітичними лініями створює додаткові трансакційні витрати для міжрегіонального співробітництва та ускладнює процеси стандартизації бізнес-процесів. Різні історичні наративи та ціннісні орієнтації регіонів можуть призвести до конфліктів у корпоративному управлінні та ускладнювати процеси формування загальнонаціональних брендів. Соціокультурні відмінності також впливають на неоднорідність регуляторного середовища та правозастосовної практики, що створює додаткові ризики для бізнесу та ускладнює процеси масштабування підприємницьких проєктів на загальнонаціональному рівні.

## **2.2. Оцінка впливу соціокультурних факторів на бізнес-середовище України та зарубіжжя в контексті світових інтеграційних процесів**

В контексті сучасних глобалізаційних процесів важливим є вплив соціокультурного середовища Європи та світу на розвиток вітчизняної підприємницької екосистеми. Для здійснення дослідження впливу соціокультурних факторів на бізнес-середовище нами обрано п'ять європейських країн: Швецію, Італію, Нідерланди, Польщу та Болгарію. Вибір цих країн обґрунтовується їх представленістю в різних регіонах Європи та різним рівнем економічного розвитку. Швеція представляє скандинавський регіон з високим рівнем інновацій, Італія – південну Європу з розвиненою економікою, Нідерланди – країну з потужним бізнес-середовищем, Польща – Центрально-Східну Європу з динамічною економікою, а Болгарія – балканський регіон з економікою, що розвивається.

Дослідження базується на аналізі дев'яти ключових соціокультурних факторів, які за методологією Toader мають значний вплив на бізнес-

результативність (таблиця 2.2). До соціальних факторів належать витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), витрати на освіту, витрати на охорону здоров'я та індекс Джині, що відображає рівень соціальної нерівності [23]. Культурні фактори представлені індексом корупції, показниками верховенства права, ефективності державного управління, рівня інновацій та свободи ведення бізнесу.

Таблиця 2.2.

**Характеристика ключових соціокультурних факторів, що здійснюють вплив на результативність бізнесу**

<b>Назва</b>	<b>Пояснення</b>	<b>Формула</b>
<b>Соціальні фактори</b>		
1. Витрати на НДДКР	Показують витрати на дослідження та розробки, що здійснюються в бізнес-секторах країн	Відсоток від ВВП
2. Витрати на освіту	Виражають загальні державні витрати на освітню систему країни	Відсоток від ВВП
3. Витрати на охорону здоров'я	Показують витрати на охорону здоров'я, включаючи товари та послуги, спожиті протягом року	Відсоток від ВВП
4. Індекс Джині	Відображає міру, до якої розподіл доходів серед осіб або домогосподарств в економіці відхиляється від абсолютно рівного розподілу	Шкала від 0 до 100, де 0 означає повну рівність
<b>Культурні фактори</b>		
5. Індекс корупції	Показник відсутності корупції. Чим ближче до 100, тим менше корупції	Шкала від 0 до 100
6. Верховенство права	Відображає сприйняття того, наскільки агенти довіряють правилам суспільства та дотримуються їх	Оцінка від 0 до 100, де 100 - найвищий рівень
7. Ефективність держуправління	Показує сприйняття якості державних послуг	Оцінка від 0 до 100, де 100 - найвищий рівень
8. Рівень інновацій	Охоплює рівень інновацій щодо інституцій, людського капіталу, досліджень, інфраструктури, знань, технологій	Шкала від 0 до 100, де 100 - найвищий рівень

Продовження таблиці 2.2.

Назва	Пояснення	Формула
<b>Культурні фактори</b>		
9. Свобода ведення бізнесу	Мета цього показника - виміряти легкість відкриття бізнесу	Оцінка від 0 до 100, де 100 - найвільніше бізнес-середовище

Джерело: створено автором на основі [23].

Для оцінки результативності бізнес-середовища використовується показник валового внутрішнього продукту (ВВП) країни як індикатор загального рівня доходів компаній, що функціонують в економіці.

Таблиця 2.3.

**Показники основних соціокультурних чинників досліджуваних країн**

Показник	Швеція	Італія	Нідерланди	Польща	Болгарія
Витрати на НДДКР (% ВВП)	3,41	1,39	2,26	1,45	0,75
Витрати на освіту (% ВВП)	6,9	4,0	5,2	4,3	4,5
Витрати на охорону здоров'я (% ВВП)	11,3	9,4	11,3	6,4	8,6
Індекс Джині	31,6	33,7	25,7	28,9	38,2
Індекс корупції (0-100)	80	54	78	53	43
Верховенство права (0-100)	86	66	83	66	62
Ефективність держуправління (0-100)	72	63	68	58	62
Рівень інновацій (0-100)	64,5	45,3	58,8	37,0	38,5
Свобода ведення бізнесу (0-100)	77,9	60,9	78,2	69,3	68,8

Джерело: створено автором на основі даних [47-53].

Аналіз описової статистики досліджуваних показників, представлених у таблиці 2.3. демонструє значну варіативність соціокультурного середовища між країнами. Середнє значення витрат на НДДКР становить 1,85% ВВП при стандартному відхиленні 1,08, що дає змогу говорити про суттєві розбіжності в інноваційній політиці досліджуваних держав. Швеція демонструє найвищий рівень інвестицій у дослідження та розробки (3,41% ВВП), що майже в п'ять разів перевищує аналогічний показник Болгарії (0,75% ВВП).

Щодо соціальних інвестицій, витрати на освіту коливаються від 4,0% ВВП в Італії до 6,9% у Швеції, при середньому значенні 5,0%. Фінансування охорони здоров'я демонструє ще більшу диференціацію - від 6,4% ВВП у Польщі до 11,3% у Швеції та Нідерландах, що відображає різні моделі соціального забезпечення.

Індекс Джині, що характеризує рівень соціальної нерівності, варіюється від 25,7 у Нідерландах до 38,2 у Болгарії за середнього значення 31,6. Це вказує на те, що північноєвропейські країни мають більш егалітарний розподіл доходів порівняно з країнами Східної Європи.

Аналіз соціокультурних факторів та їх впливу на бізнес-середовище дозволяє зробити висновок про значну роль цих чинників у формуванні економічного клімату країни. Швеція демонструє найкращі результати за більшою кількістю досліджуваних показників, що корелює з її високим рівнем економічного розвитку та конкурентоспроможності.

З точки зору перспективи розвитку у сфері науки та технологій, варто зазначити, що країни з вищими витратами на НДДКР систематично демонструють кращі економічні показники. Швеція з найвищими інвестиціями в дослідження та розробки (3,41% ВВП) має найбільшу розвинуту інноваційну економіку. Нідерланди, з другим за величиною показником витрати на НДДКР (2,26% ВВП), також характеризуються високою економічною ефективністю та інноваційністю.

Витрати на освіту демонструють аналогічну закономірність – країни з вищими інвестиціями в людський капітал мають більш продуктивну економіку. Швеція лідирує за цим показником (6,9% ВВП), за нею слідує Нідерланди (5,2% ВВП). Ці країни характеризуються високою часткою працівників з вищою освітою та розвинутою системою професійної підготовки кадрів.

Особливої уваги заслуговує й індекс Джині, аналіз показників якого демонструє, що країни з відповідною вищою нерівністю доходів не обов'язково демонструють гірші економічні результати. Проте Болгарія з найвищим індексом Джині (38,2) має найслабші показники за більшістю інших критеріїв, що все ж підтверджує негативний вплив соціальної нерівності на економічний розвиток.

Щодо культурної перспективи, інституційні фактори неодмінно мають вирішальну роль у формуванні сприятливого бізнес-середовища. Швеція та Нідерланди з найнижчим рівнем корупції (індекс 80 та 78 відповідно) створюють найбільш сприятливі умови для ведення бізнесу. Відповідно, Болгарія має індекс корупції 43, що демонструє найслабший результат – це визначає важливість прозорості та чесності у державному управлінні.

Верховенство права також демонструє сильну позитивну кореляцію з економічною ефективністю. Швеція (86 балів) та Нідерланди (83 бали) з найвищими показниками піклуються про створення, відповідно, правового середовища, що сприяє довгостроковим інвестиціям та бізнес-плануванню.

Рівень інновацій виявляється критичним фактором досягнення конкурентоспроможності. Швеція з найвищим інноваційним індексом (64,5) демонструє найкращу здатність до адаптації та розвитку нових технологій. Болгарія та Польща з низькими показниками інноваційності (38,5 та 37,0 відповідно) стикаються з викликами у переході до економіки знань.

Свобода ведення бізнесу також корелює з економічною ефективністю, хоча цей зв'язок не є абсолютним. Нідерланди (78,2) та Швеція (77,9)

створюють найбільш сприятливі умови для підприємницької діяльності, мінімізуючи бюрократичні бар'єри та адміністративні витрати.

Аналіз п'яти європейських країн стає підтвердженням значного впливу соціокультурних факторів на результативність бізнес-середовища. Країни з вищими інвестиціями у людський капітал, дослідження та розробки, а також з більш розвиненими інститутами демонструють кращі економічні показники.

Український соціокультурний контекст формується під впливом кількох ключових факторів. Система освіти традиційно залишається одним із вагомих аспектів людського капіталу країни, незважаючи на воєнні виклики. Витрати на освіту у 2024 році становлять приблизно 7% ВВП, що знаходиться на рівні середніх показників європейських країн, хоча значно поступається скандинавським стандартам.

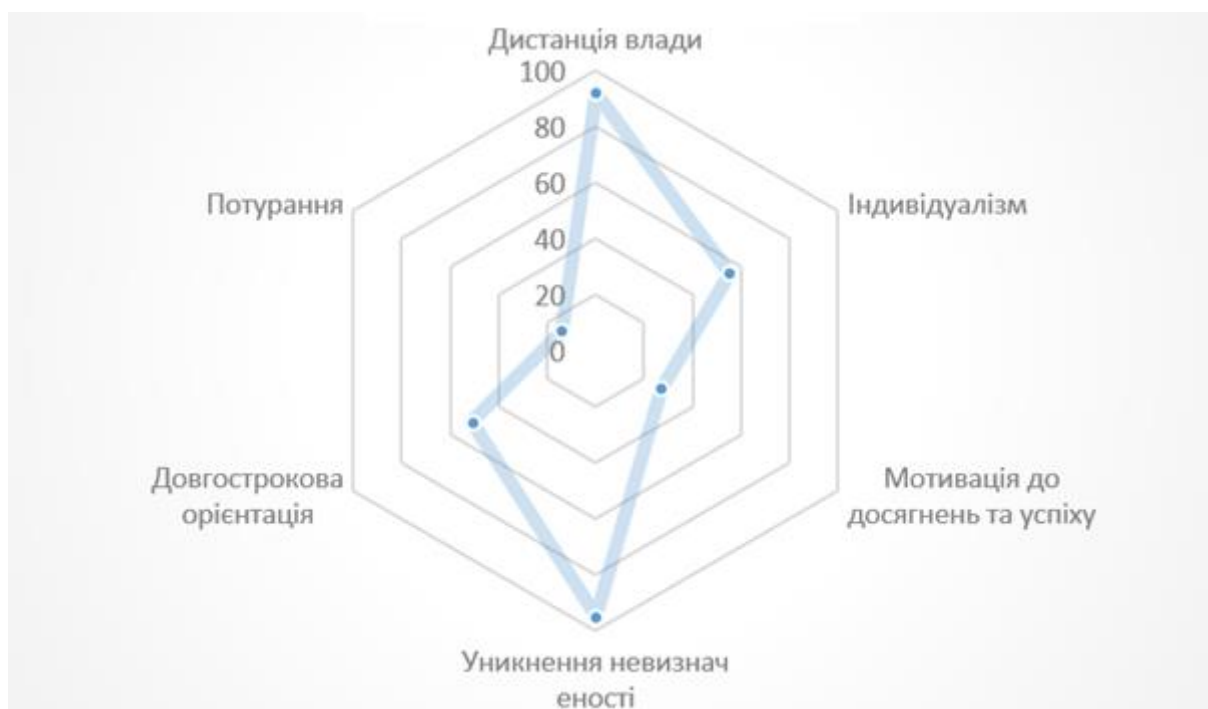
Інвестиції в НДДКР залишаються критично низькими - близько 0,37% ВВП, що більше ніж удвічі менше показника Болгарії та у вісім разів менше шведського рівня, що створює структурні обмеження для переходу до інноваційної економіки та підвищення продуктивності.

Витрати на охорону здоров'я становлять приблизно 4,8% ВВП, що відповідно, є нижчим за середньоєвропейські показники, та значно меншому у порівнянні з рівнем розвинених країн. Військові дії суттєво вплинули на доступність та якість медичних послуг, особливо в постраждалих регіонах.

Індекс Джині в Україні традиційно перебуває на рівні 25,6, що свідчить про певний егалітарний розподіл доходів, це є також відмінною рисою від європейських країн. Також важливо зазначити, що продовження військових дій може призвести до зростання нерівності, що може стати причиною більш значного погіршення ситуації у країні за цим показником. Тож вкрай важливо врахувати цю загрозу при плануванні подальших дій, політик держави щодо контролю за розподілом доходів.

Окрім окреслених вище показників, варто зазначити, що сучасні дослідження взаємозв'язку між національною культурою та підприємницькою

діяльністю базуються переважно на концептуальній рамці культурних вимірів [26]. Дана теорія набула широкого застосування в емпіричних дослідженнях підприємництва, оскільки дозволяє системно аналізувати вплив культурних особливостей на різні аспекти підприємницької поведінки. Аналіз культурного профілю України на основі вимірів Hofstede (рисунок 2.4.) виявляє ряд специфічних особливостей, які мають безпосередній вплив на розвиток підприємницького середовища.



**Рис 2.4. Показники України за складовими дослідження “Національна культура”**

Джерело: створено автором на основі даних [26].

Так, показник дистанції влади в Україні (92 бали) є найвищим серед аналізованих країн, що свідчить про високий рівень ієрархічності в суспільних відносинах. Такий рівень дистанції влади створює специфічні умови для підприємницької діяльності, де наявність формальних та неформальних ієрархій відіграють значну роль у прийнятті бізнес-рішень.

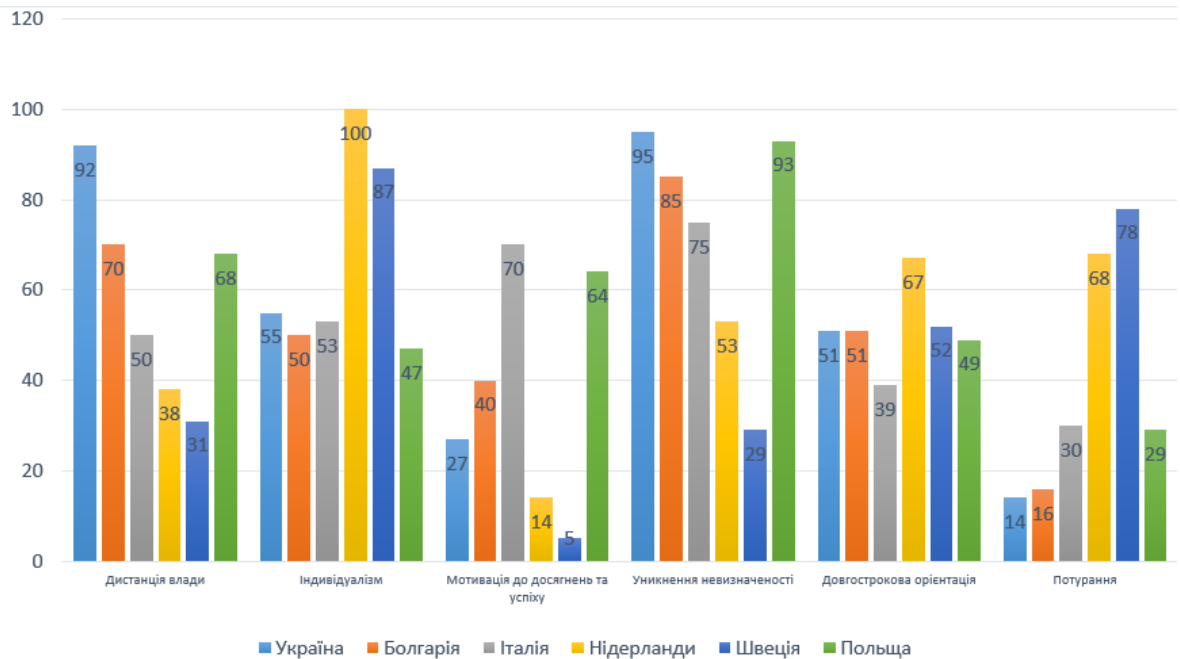
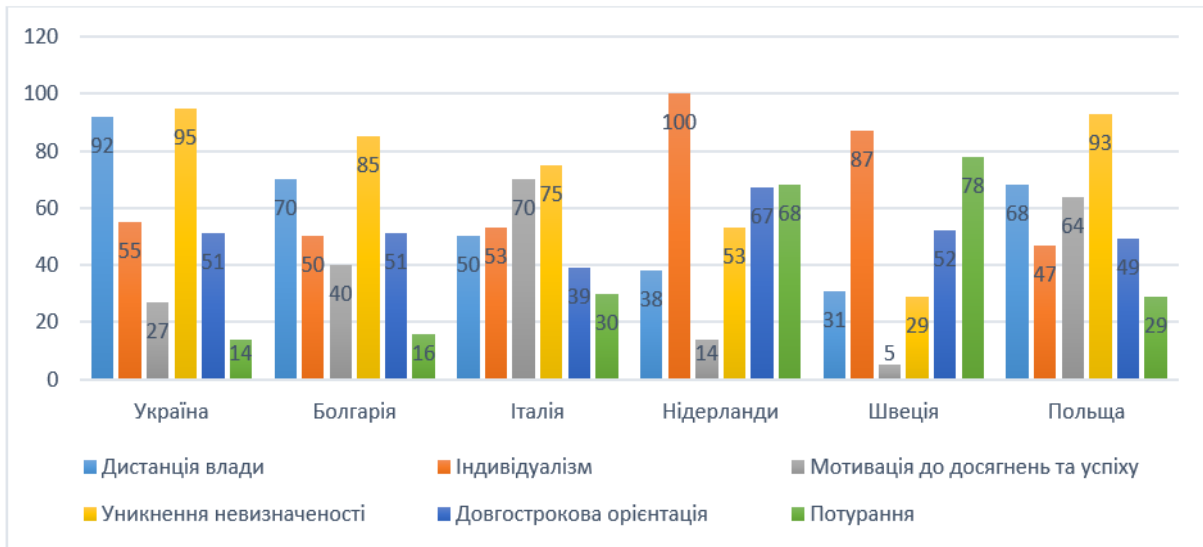
Рівень індивідуалізму в Україні (55 балів) залишається помірним, тобто цей аспект відрізняє її від типово колективістських суспільств, але водночас не зазнає рівня показників індивідуалістичних культур. Це свідчить про збалансований підхід до співвідношення індивідуальних та колективних цінностей, що може створювати як можливості, так і виклики для розвитку підприємництва.

Особливо низький показник мотивації до досягнень та успіху (27 балів) вказує на домінування фемінних цінностей в українському суспільстві, де пріоритет надається якості життя, співпраці та турботі про інших, а не конкурентності та матеріальному успіху. Такі культурні орієнтації можуть впливати на розвиток типів підприємницької діяльності, актуальних для країн, що розвиваються, а також сприяти розповсюдженню соціально орієнтованого підприємництва.

Надзвичайно високий рівень уникнення невизначеності (95 балів) є характерною особливістю українського культурного середовища. Це означає, що суспільство має низьку толерантність до неоднозначних ситуацій та невизначеності, що може створювати бар'єри для розвитку інноваційного підприємництва, яке за своєю природою пов'язане з ризиком та невизначеністю.

Показники довгострокової орієнтації (51 бал) та потурання (14 балів) вказують на помірну орієнтацію на майбутнє та високий рівень контролю над бажаннями та імпульсами. Низький рівень потурання може обмежувати розвиток споживчого підприємництва та сфер, пов'язаних із задоволенням індивідуальних потреб.

Порівняння культурного профілю України з іншими європейськими країнами дозволяє виділити значні відмінності, які можуть пояснювати різний рівень розвитку підприємництва (рисунок 2.5.).



**Рис 2.5. Порівняльні характеристика соціокультурного профілю України та європейських країн**

Джерело: створено автором на основі даних [26].

Болгарія, яка має найближчі до України культурні характеристики, демонструє дещо нижчий рівень дистанції влади (70 балів) та уникнення невизначеності (85 балів), що може створювати більш сприятливі умови для

підприємницької діяльності. Італія представляє помірний рівень дистанції влади (50 балів) та значно вищий показник мотивації до досягнень (70 балів), що традиційно асоціюється з розвиненою підприємницькою культурою. Водночас високий рівень уникнення невизначеності (75 балів) може пояснювати специфіку італійського підприємництва, орієнтованого на традиційні галузі та родинний бізнес.

Нідерланди та Швеція демонструють кардинально відмінний культурний профіль із низькою дистанцією влади (38 та 31 бал відповідно) та високим рівнем індивідуалізму (100 та 87 балів). Особливо помітним є низький рівень уникнення невизначеності у Швеції (29 балів), що створює сприятливі умови для інноваційного підприємництва. Високі показники потурання (78 балів відповідно) сприяють розвитку споживчо-орієнтованих бізнес-структур.

Польща, як сусідня країна до України, демонструє помірний рівень дистанції влади (68 балів) та високий показник уникнення невизначеності (93 бали), що є близьким до українських значень. Водночас вищий рівень мотивації до досягнень (64 бали) може пояснювати більш динамічний розвиток підприємництва в цій країні.

Соціокультурні особливості України створюють специфічні умови для розвитку підприємництва, які потребують врахування при формуванні політики підтримки бізнесу. Високий рівень дистанції влади може сприяти розвитку формальних структур підтримки підприємництва, але водночас може обмежувати ініціативність на низових рівнях. Дослідження українських показників дають змогу зробити висновки, що соціокультурний контекст має значний вплив на підприємницькі наміри. Низький рівень мотивації до досягнень може обмежувати розвиток агресивно-конкурентних форм підприємництва, але водночас створювати сприятливі умови для соціального підприємництва та бізнес-моделей, орієнтованих на співпрацю, партнерство. Такі соціокультурні орієнтири можуть сприяти розвитку кооперативних форм організації бізнесу та підприємництва у сфері послуг.

Надзвичайно високий рівень уникнення невизначеності потребує особливої уваги при розробці програм підтримки інноваційного підприємництва. Необхідним є створення додаткових механізмів зниження ризиків для підприємців, таких як державні гарантії, страхування підприємницьких ризиків та розвинена система бізнес-інкубаторів і акселераторів.

Порівняння з успішними європейськими моделями свідчить про необхідність поступової трансформації деяких аспектів підприємницької культури в Україні. Зокрема, досвід Нідерландів та Швеції демонструє важливість формування толерантності до невизначеності та підтримки індивідуальної ініціативи для розвитку інноваційного підприємництва.

Водночас важливо враховувати, що соціокультурні зміни відбуваються поступово, тому політика підтримки підприємництва має адаптуватися до існуючих соціокультурних особливостей (в тому числі - регіональних), одночасно сприяючи їх еволюції у напрямку, більш сприятливому для розвитку підприємницької діяльності в умовах глобалізаційних викликів інтеграційного характеру.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ЕКОСИСТЕМІ УКРАЇНИ

#### **3.1. Шляхи підвищення ефективності входження підприємництва України у європейський та світовий бізнес-простір**

Інтеграція української підприємницької екосистеми у європейський бізнес-простір представляє собою багатовимірний процес, що потребує системного підходу та координації зусиль на національному, регіональному та корпоративному рівнях. Аналіз сучасних тенденцій європейської інтеграції та досвід реалізації існуючих програм підтримки дозволяє визначити ключові напрями підвищення ефективності цього процесу.

Фундаментальною основою успішної інтеграції українського підприємництва у європейський простір є участь у програмах Єдиного ринку ЄС. Приєднання України до Програми Єдиного ринку створило принципово нові можливості для підприємницьких структур щодо доступу до європейських ринків та отримання фінансової підтримки [54]. Ця ініціатива передбачає не лише фінансову допомогу, але й інституційну підтримку у процесі адаптації українських стандартів до європейських вимог.

Розвиток з урахуванням кластерного аспекту європейської інтеграції означає високу ефективність у створенні стійких партнерських зв'язків між українськими та європейськими підприємствами. Програма ЄС-Україна щодо кластерного партнерства з бюджетом 7,5 мільйонів євро спрямована на формування консорціумів організацій з принаймні трьох різних країн-членів ЄС та України [54]. Цей підхід сприяє професіоналізації, підтримці як європейських, так і українських малих та середніх підприємств через створення спеціалізованих кластерних організацій.

Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року, схвалена урядом України у серпні 2024 року, визначає інклюзивні підходи до підтримки підприємницької діяльності жінок, людей з інвалідністю та ветеранів [55]. Така стратегія відповідає європейським та світовим принципам рівності можливостей та соціальної відповідальності бізнесу, створюючи передумови для ефективної інтеграції у європейські бізнес-мережі.

Програма "Business Bridge" з бюджетом 4,5 мільйонів євро включає практичні підходи до підтримки українських компаній у процесі інтеграції до Єдиного ринку ЄС. Цей проект охоплює п'ять основних напрямів діяльності: активну участь у бізнес-зустрічах на офіційних заходах, торгових ярмарках, корпоративних місіях та брокерських подіях в ЄС, а також зовнішню підтримку для забезпечення відповідності європейським стандартам [54]. Створення Альянсу стійкості малих та середніх підприємств (SME Resilience Alliance) на Конференції відновлення України 2024 року формує інституційну основу для координації зусиль міжнародних донорів та національних структур у підтримці українського підприємництва [55]. Цей альянс об'єднує ресурси різних організацій для максимізації ефекту від інвестицій у розвиток малого та середнього бізнесу.

Розвиток інноваційної підприємницької екосистеми через співпрацю з Європейським інститутом інновацій та технологій (ЕІТ) створює підґрунтя для технологічного підприємництва та залучення українських стартапів до європейських інноваційних мереж. Планове посилення присутності ЕІТ в Україні у 2025-2026 роках сприятиме розвитку інноваційної екосистеми та залученості українських підприємців у європейський технологічний прогрес [54].

Диференційований підхід до європейської інтеграції залежно від специфіки макрорегіонів дозволяє максимізувати конкурентні переваги кожної з територій. Так західні регіони мають природні переваги у розвитку транскордонного співробітництва та створенні спільних підприємств з

європейськими партнерами. Використання географічної близькості до кордонів ЄС сприяє розвитку логістичних центрів, торговельних мереж та туристичних послуг.

Північний макрорегіон, зосереджений навколо Києва, має потенціал для розвитку як національний центр європейської інтеграції з концентрацією штаб-квартир міжнародних компаній, фінансових установ та технологічних центрів. Статус столиці створює додаткові можливості для залучення європейських інвестицій та розвитку сфери послуг. Східні регіони потребують структурної трансформації промислового потенціалу відповідно до європейських стандартів екологічності та енергоефективності. Модернізація металургійних та машинобудівних виробництв з урахуванням вимог Європейського зеленого курсу може створити нові можливості для експорту до країн ЄС та подальшого співробітництва.

Південні області мають перспективи розвитку логістичних та портових послуг для європейської торгівлі, особливо у контексті альтернативних транспортних коридорів. Розбудова інфраструктури зберігання та переробки сільськогосподарської продукції може посилити позиції регіону як постачальника продовольства до європейських ринків. Центральні регіони можуть спеціалізуватися на виробництві органічної сільськогосподарської продукції та розвитку агротуризму відповідно до європейських стандартів. Впровадження сучасних технологій землеробства та екологічного виробництва створює можливості для отримання сертифікації відповідно до європейських вимог якості.

Програма "Наступне покоління підприємців для України 2025" демонструє важливість освітньої складової у підготовці нового покоління бізнес-лідерів, здатних ефективно функціонувати у європейському бізнес-середовищі [56]. Систематичне навчання основам стартап-підприємництва та інноваційного менеджменту формує людський капітал, який має стати основою для майбутньої інтеграції.

Розвиток системи підтримки стартапів через створення інкубаторів, акселераторів та венчурних фондів, що працюють за європейськими стандартами, сприяє формуванню інноваційного підприємництва. Залучення європейських менторів та інвесторів до української стартап-екосистеми створює передумови для трансферу знань та технологій. Впровадження програм корпоративного венчурингу з участю європейських транснаціональних корпорацій може стати ефективним механізмом інтеграції українських інновацій у глобальні ланцюги створення вартості. Такі програми дозволяють українським стартапам отримувати доступ до міжнародних ринків та інвестиційних ресурсів.

Варто також зазначити, що процес інтеграції українського підприємництва у європейський бізнес-простір супроводжується рядом викликів, які потребують системного вирішення (рисунк 3.1.).



**Рис. 3.1 Бар'єри для інтеграції українського підприємництва у європейський та світовий бізнес-простір**

Джерело: створено автором

Необхідність зниження інвестиційних ризиків залишається критично важливою для залучення європейського капіталу та технологій. Розробка ефективних механізмів страхування інвестиційних ризиків та гарантійних схем могли б допомогти суттєво прискорити інтеграційні процеси.

Гармонізація національних стандартів з європейськими вимогами потребує значних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та систем якості. Створення спеціалізованих програм технічної допомоги для адаптації українських підприємств до європейських стандартів може стати каталізатором інтеграційного процесу.

Розвиток людського капіталу залишається фундаментальною передумовою успішної інтеграції. Програми професійної підготовки та перекваліфікації працівників на компетентнісній основі відповідно до європейських та світових вимог мають на меті створити довгострокові конкурентні переваги для українського бізнесу [73].

Формування стійких партнерських мереж між українськими та європейськими підприємствами потребує значної підтримки та створення ефективних платформ для бізнес-комунікацій. Бізнес-саміт ЄС-Україна 2025 року демонструє важливість таких платформ для поглиблення економічної інтеграції та створення нових можливостей для співпраці [57].

Перспективи успішної інтеграції українського підприємництва у європейський бізнес-простір залежать від ефективної координації національних зусиль, міжнародної підтримки та готовності українських підприємців адаптуватися до європейських стандартів ведення бізнесу. Системний підхід до вирішення інтеграційних завдань може забезпечити не лише доступ до європейських ринків, але й довгострокову конкурентоспроможність української економіки у глобальному масштабі.

Інтеграція української підприємницької екосистеми у європейський та світовий бізнес-простір представляє собою і складний соціокультурний процес, що вимагає не лише економічної адаптації, але й трансформації

ментальних моделей, корпоративної культури та підприємницьких практик відповідно до європейських та світових цінностей і стандартів [58]. Ефективність цього процесу значною мірою визначається розумінням та урахуванням соціокультурних чинників, що формують підприємницькі екосистеми різних регіонів України, розглянутих нами у розділі 2.

Система цінностей українського суспільства перебуває у процесі поступової трансформації від традиційних слов'яно-православних цінностей до європейських ліберально-демократичних принципів, що включають гендерну рівність, індивідуальну свободу, толерантність та демократію. Цей процес створює як можливості, так і виклики для підприємницької інтеграції. Все більше регіонів України демонструють готовність до сприйняття європейських та світових цінностей приватної власності, підприємницької ініціативи та іноваційності, що створює сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу [59].

Північний макрорегіон, зокрема столичний, характеризується космополітичним світоглядом та відкритістю до європейських та світових стандартів ведення бізнесу, що проявляється у широкому впровадженні міжнародних практик корпоративного управління, прозорості діяльності та соціальної відповідальності. Водночас традиційні промислові регіони сходу зберігають елементи колективістської ментальності та схильність до централізованого прийняття рішень, що потребує поступової адаптації до європейських та світових принципів децентралізації та партисипативного управління.

Програми культурної дипломатії, такі як художня резиденція "Мистецька відповідь України на російське вторгнення", сприяють поглибленню розуміння історичних культурних зв'язків між Україною та країнами ЄС, створюючи емоційну основу для бізнес-партнерств [60]. Такі ініціативи демонструють, що культурна інтеграція є необхідною передумовою успішної економічної співпраці.

Особливості освітніх традицій значною мірою визначають потенціал інтеграції українських підприємців у європейський та світовий бізнес-простір. Західноукраїнські освітні заклади традиційно підтримували зв'язки з європейськими університетами, що сформувало покоління фахівців з розумінням європейських бізнес-практик та володінням іноземними мовами [61]. Це створює природні переваги для розвитку експортно-орієнтованого підприємництва та міжнародного співробітництва. Розвиток програм подвійної освіти за європейським зразком є доволі ефективним інструментом підготовки кваліфікованих кадрів для інтегрованих підприємств. Український освітній кластер має унікальні можливості для створення центрів підготовки майбутніх європейських менеджерів та підприємців через партнерство з провідними європейськими бізнес-школами. Програми типу "Наступне покоління підприємців для України" демонструють важливість формування нового мислення у майбутніх бізнес-лідерів [56].

Релігійні традиції регіонів України по-різному впливають на сприйняття європейських стандартів ведення бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності. Греко-католицькі та римо-католицькі традиції західних областей більш сумісні з європейськими принципами підприємницької етики, що включають повагу до приватної власності, чесну конкуренцію та соціальну відповідальність бізнесу [62].

Православні традиції, поширені в інших регіонах України, підкреслюють важливість колективних цінностей та соціальної справедливості, що може як сприяти розвитку соціального підприємництва, так і створювати перешкоди для сприйняття індивідуалістичних європейських підходів до бізнесу. Ефективна інтеграція потребує знаходження балансу між традиційними релігійними цінностями та європейськими принципами ведення бізнесу.

Національні традиції та культурна спадщина України представляють значний потенціал для розвитку креативних індустрій та культурного

підприємництва в рамках європейської інтеграції. Українська культурна ідентичність, що включає традиційну вишивку, народну музику та ремесла, може стати основою для розвитку унікальних бізнес-моделей та створення експортних продуктів. Європейська підтримка українських культурних та креативних секторів через спеціалізовані програми створює можливості для комерціалізації культурної спадщини [63]. Регіональна диференціація культурних традицій дозволяє кожному макрорегіону розвивати унікальні конкурентні переваги у сфері культурного підприємництва.

Регіональні відмінності у ставленні до інновацій також значною мірою визначають потенціал інтеграції. Столичний регіон та західні області демонструють більшу відкритість до технологічних новацій та сучасних бізнес-моделей, що проявляється у розвитку ІТ-сектору, стартап-екосистеми та впровадженні цифрових технологій. Інші ж регіони характеризуються більш консервативним підходом до інновацій, що створює необхідність розробки диференційованих підходів до інноваційної політики та стимулювання технологічної модернізації відповідно до специфіки кожного регіону.

Проте з впровадженням та розвитком технологій дистанційної форми роботи ця тенденція зменшується та регіональний розрив у даному контексті стає все менш помітним. Тож наразі можемо наголосити на позитивних зрушеннях та помірному розповсюдженні тенденції відкритості до впровадження та використання технологій в усіх регіонах країни.

Трансформація організаційної культури українських підприємств відповідно до європейських стандартів є ще одним ключовим фактором успішної інтеграції. Традиційні українські підприємства характеризуються авторитарним стилем управління та централізованим прийняттям рішень, тоді як європейський та світовий бізнес-простір віддає перевагу демократичному лідерству та горизонтальним структурам [64]. Програми організаційного

розвитку та навчання менеджменту за європейськими та світовими стандартами можуть прискорити процес соціокультурної адаптації.

Ефективна система комунікацій також є критично важливою. Українські підприємці традиційно схильні до неконфронтаційного, непрямого підходу у бізнес-комунікаціях, що може створювати непорозуміння із зарубіжними партнерами, які віддають перевагу прямому та відкритому спілкуванню [65]. Розвиток міжкультурних компетенцій та адаптація комунікативних практик до європейських стандартів потребує спеціалізованих програм навчання та культурного обміну. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових комунікацій та використанню сучасних технологій для підтримки міжнародного співробітництва [72].

Успішна інтеграція української підприємницької екосистеми у світовий бізнес-простір потребує комплексного підходу, що враховує соціокультурну специфіку кожного регіону та забезпечує поступову трансформацію ментальності, організаційної культури та бізнес-практик.

Програми культурної співпраці та творчих індустрій можуть стати ефективним інструментом для подолання культурних бар'єрів та формування спільної європейської та світової ідентичності українського бізнесу. Розвиток мереж наставництва, програм обміну досвідом та міжкультурного навчання сприятиме формуванню нового покоління підприємців, здатних ефективно функціонувати у європейському бізнес-просторі. Аналіз наведених вище програм щодо підтримки процесу інтеграції дозволяє наголосити на зацікавленості наших партнерів у подальшій взаємодії, розумінні та співставленні цілей для подальшого розвитку. Перспективи успішної інтеграції залежать від здатності українського суспільства та бізнес-спільноти адаптувати традиційні цінності до європейських та світових стандартів, зберігаючи національну ідентичність та культурну унікальність як джерело конкурентних переваг у глобальній економіці.

### **3.2. Створення соціального капіталу України як ключової складової забезпечення конкурентоспроможності підприємництва та його інтеграції у міжнародний бізнес-простір**

Сучасні реалії глобальної економіки вимагають від національних господарських систем формування принципово нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Для України, що перебуває в процесі активної трансформації економічної системи та прагне до повноцінного входження у міжнародний економічний простір, питання формування дієвого соціального капіталу набуває стратегічного значення.

Трансформація економічної парадигми в умовах глобалізації актуалізує питання формування та ефективного використання соціального капіталу як стратегічного ресурсу підприємницької діяльності. Сучасне розуміння соціального капіталу виходить за межі традиційних економічних категорій і охоплює складну систему відносин, що забезпечують стійкий розвиток підприємницьких структур у динамічному зовнішньому середовищі.

Сучасні наукові підходи до визначення соціального капіталу в підприємстві відображають еволюцію розуміння його ролі від допоміжного фактора до стратегічного ресурсу конкурентних переваг. Структурний вимір соціального капіталу включає формальні та неформальні мережі взаємодії між економічними суб'єктами.

Сучасні дослідження в галузі економіки підприємства демонструють, що соціальний капітал виконує кілька *ключових функцій* у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-одиниць.

По-перше, він сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин із постачальниками, клієнтами та іншими учасниками ланцюга створення вартості.

По-друге, соціальний капітал забезпечує доступ до інформаційних ресурсів та знань, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень.

По-третє, він створює передумови для розвитку інноваційної діяльності через формування мереж знань та забезпечення трансферу технологій.

Особливе значення соціальний капітал набуває в контексті міжнародної підприємницької діяльності. Так успішне входження підприємств до системи зарубіжних ринків значною мірою залежить від наявності соціальних мереж та довірчих відносин із місцевими партнерами [66].

Для України специфіка соціального капіталу проявляється у взаємодії традиційних соціокультурних елементів, таких як сімейні цінності та національні традиції, із сучасними викликами, зокрема цифровізацією, поширенням віддаленої роботи, інтеграційними процесами. За даними Human Development Report (UNDP), показники довіри та участі у громадському житті в Україні залишаються нижчими за середні у ЄС, що вимагає підтримки підприємницької активності на основі нових підходів до формування соціального капіталу [67].

На рівні окремих підприємств формування соціального капіталу відбувається через розвиток внутрішніх соціальних мереж та культурних норм, що сприяють ефективній співпраці. Організаційна культура як система спільних цінностей, переконань та норм поведінки створює основу для формування внутрішнього соціального капіталу організації. Корпоративні цінності, що відображають стратегічні пріоритети та етичні принципи підприємства, служать координаційним механізмом, що забезпечує узгодженість дій окремих підрозділів та працівників. Стиль керівництва, особливо той, що базується на принципах трансформаційного лідерства, сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємної підтримки. Система комунікацій підприємства виступає інфраструктурою соціального капіталу, забезпечуючи обмін інформацією, знаннями та досвідом між працівниками.

Соціально-психологічний клімат організації, що характеризується рівнем довіри, взаємної поваги та готовності до співпраці, безпосередньо впливає на ефективність використання соціального капіталу для досягнення бізнес-цілей.

Особливої уваги заслуговує дослідження механізмів трансформації соціального капіталу в економічні результати підприємницької діяльності. Накопичений соціальний капітал сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищенню ефективності інформаційного обміну та створенню синергетичних ефектів від колективної діяльності. Водночас процеси його формування характеризуються значною складністю та залежністю від соціокультурного контексту.

Конкурентоспроможність сучасних підприємств все більшою мірою залежить від їх здатності ефективно використовувати соціальний капітал для створення унікальних конкурентних переваг. Соціальний капітал сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств через декілька напрямів (рисунок 3.2).



**Рис. 3.2 Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства за ефективного використання соціального капіталу**

Джерело: створено автором.

Перш за все, соціальний капітал забезпечує доступ до ресурсів та можливостей, які важко отримати через формальні канали. Мережі професійних контактів дозволяють підприємцям отримувати інформацію про ринкові можливості, технологічні новації та потенційних партнерів значно швидше та з меншими витратами, ніж через формальні дослідження ринку.

По-друге, соціальний капітал сприяє розвитку репутації підприємства, що є критично важливим активом у сучасній економіці. Довірчі відносини з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами створюють основу для довгострокової співпраці та знижують ризики опортуністичної поведінки.

По-третє, соціальний капітал полегшує процеси навчання та трансферу знань, що є особливо важливим в умовах швидких технологічних змін. Підприємства, що мають розвинені мережі співпраці з науковими установами, іншими компаніями та професійними асоціаціями, демонструють вищі показники інноваційної активності та адаптивності до ринкових змін..

Процес інтеграції українських підприємств у міжнародний бізнес-простір вимагає формування специфічних компонентів соціального капіталу, що забезпечують ефективну взаємодію з зарубіжними партнерами. Культурна дистанція, що існує між українськими та європейськими бізнес-практиками, може бути подолана через розбудову міжкультурних компетенцій та формування "мостових" соціальних зв'язків.

Особливе значення в цьому контексті набуває розвиток мережевих структур співпраці, що поєднують українські підприємства з міжнародними партнерами. Такі мережі забезпечують не лише доступ до нових ринків, але й трансфер знань, технологій та кращих практик управління. Дослідження показують, що підприємства, які мають розвинені міжнародні мережі співпраці, демонструють вищі темпи зростання та кращі фінансові показники [66]. Формування конкурентоспроможного національного соціального капіталу на світовому ринку вимагає інвестицій у розвиток мовних компетенцій, міжкультурного розуміння та професійних кваліфікацій, що

відповідають міжнародним стандартам. Водночас, важливо зберігати та розвивати унікальні національні переваги, що можуть стати основою для диференціації у глобальному середовищі.

Євроінтеграційні процеси вимагають від українських підприємств адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу та формування соціального капіталу, сумісного з європейськими нормами та практиками. Це передбачає розвиток культури корпоративної соціальної відповідальності, екологічної свідомості та етичних стандартів ведення бізнесу [68].

Особливу увагу слід приділити формуванню довіри до українського бізнесу з боку зарубіжних партнерів. Це вимагає не лише дотримання формальних вимог та стандартів, але й демонстрації послідовності у діях, прозорості в операціях та готовності до довгострокової співпраці. Репутаційний капітал України як надійного бізнес-партнера формується поступово через накопичення позитивного досвіду співпраці окремих підприємств. Важливим аспектом є також розвиток інституційної довіри, тобто довіри до українських інститутів та регуляторних механізмів. Європейські партнери потребують впевненості в стабільності правового середовища, ефективності судової системи та прозорості державного управління. Ці фактори безпосередньо впливають на готовність до інвестицій та довгострокової співпраці.

Формування ефективної стратегії розбудови соціального капіталу України вимагає підходу, що враховує специфіку різних рівнів економічної системи та особливості соціокультурного контексту. На рівні державної політики пріоритетним є створення сприятливого інституційного середовища, що стимулює формування довіри та співпраці між економічними агентами. Освітня політика повинна бути спрямована на розвиток не лише професійних компетенцій, але й навичок співпраці, комунікації та мережевої взаємодії.

Підтримка розвитку професійних асоціацій, торгово-промислових палат та інших форм самоорганізації бізнесу сприяє формуванню горизонтальних

мереж співпраці та створенню механізмів колективного вирішення проблем. Ці організації виступають важливими посередниками між бізнесом та державою, забезпечуючи артикуляцію інтересів підприємців та формування узгоджених позицій щодо напрямів економічної політики.

Цифрова трансформація економіки створює принципово нові можливості для розбудови соціального капіталу через формування віртуальних мереж співпраці та електронних платформ взаємодії. Цифровізація бізнес-процесів підвищує прозорість операцій, що сприяє формуванню довіри між учасниками ринку. Розвиток електронної комерції та цифрових платформ дозволяє малим та середнім підприємствам долучатися до глобальних ланцюгів створення вартості, формуючи нові форми міжнародної співпраці. Соціальні мережі та професійні платформи створюють можливості для встановлення контактів та обміну досвідом між підприємцями з різних країн та галузей. Водночас, процес поширення цифровізації створює потребу розвитку нових форм довіри та механізмів верифікації партнерів й у віртуальному просторі. Блокчейн-технології та інші інновації створюють нові можливості для забезпечення безпеки та прозорості віртуальних трансакцій [69].

Аналіз міжнародного досвіду розбудови соціального капіталу демонструє важливість комплексного підходу, що поєднує державні ініціативи з активністю суспільства та бізнес-спільноти. Скандинавські країни демонструють високу ефективність моделі, що базується на високому рівні довіри до державних інститутів та розвинених традиціях соціального партнерства [70].

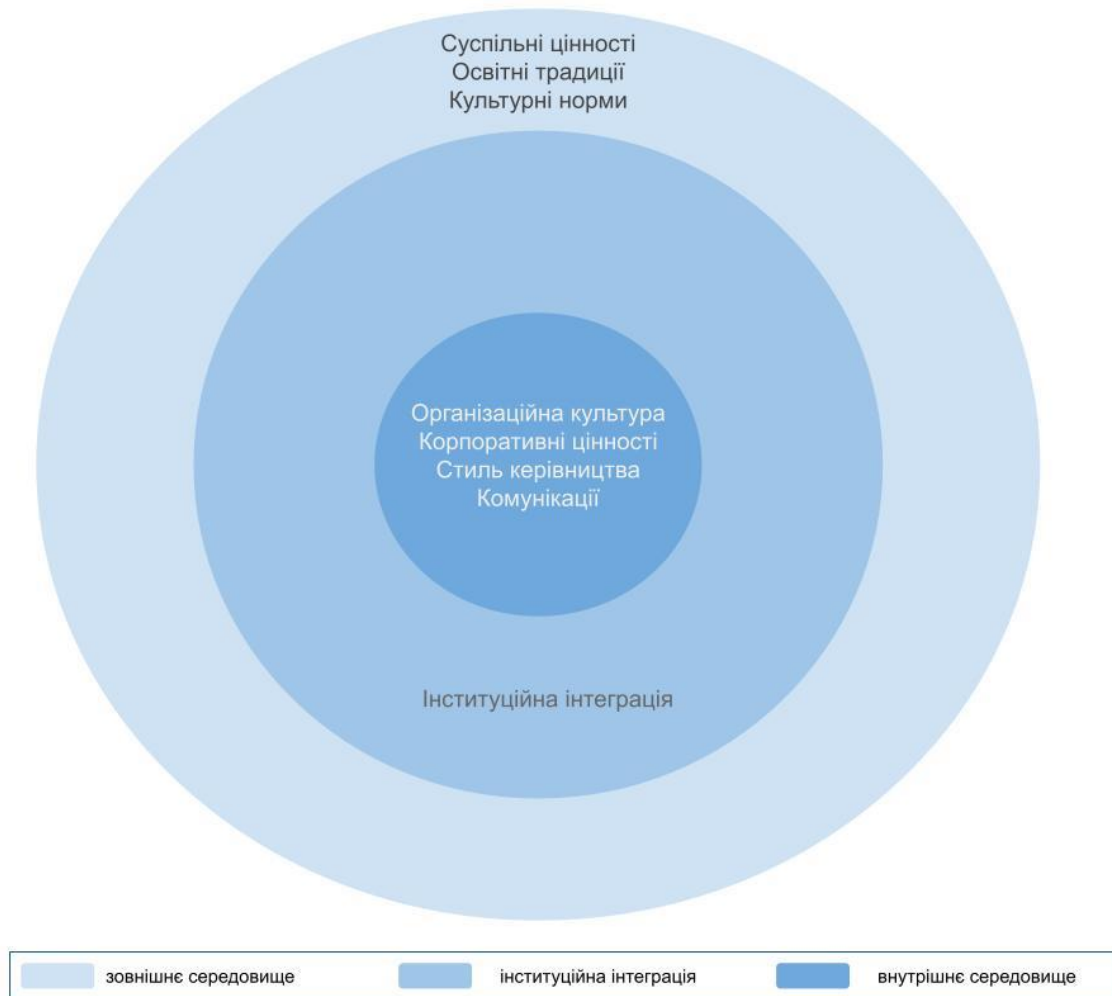
Досвід азійських країн, зокрема Південної Кореї та Сингапуру, показує можливості швидкого формування соціального капіталу через цілеспрямовані державні програми та інвестиції в освіту та інновації. Ці країни змогли трансформувати традиційні форми соціальної організації в сучасні мережі підприємницької співпраці.

Європейський досвід, особливо досвід країн Східної Європи, що пройшли шлях трансформації від планової до ринкової економіки, є особливо релевантним для України. Польський та чеський досвід демонструє важливість поступового реформування інститутів та формування нової культури ведення бізнесу, що базується на прозорості та взаємній довірі.

### **3.3. Обґрунтування моделі створення ефективного соціального капіталу України в умовах глобалізаційних світогосподарських процесів**

На основі проведеного аналізу теоретичних засад і практичних особливостей формування соціального капіталу в українських підприємствах нами пропонується комплексна модель його створення та розвитку (рисунок 3.3). Модель базується на системному підході та враховує взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників у динамічному середовищі. Її фундамент становлять соціальні цінності суспільства, що визначають рівень довіри, готовність до кооперації та підтримку підприємницької ініціативи. Важливим елементом є система освіти, яка формує компетенції та сприяє розвитку креативного мислення. На цьому рівні формуються базові соціокультурні умови для розвитку підприємництва.

Наступний рівень моделі становить внутрішнє середовище організацій. Тут ключову роль відіграють організаційна культура та система корпоративних цінностей, які забезпечують ефективні комунікації, колективну довіру та мотивацію до інноваційної діяльності. Лідерство та стиль управління визначають рівень мобілізації людського капіталу, що у поєднанні з соціально-психологічним кліматом створює стійку основу для нарощування соціального капіталу.



**Рис. 3.3. Рівні функціонування моделі ефективного соціального капіталу**

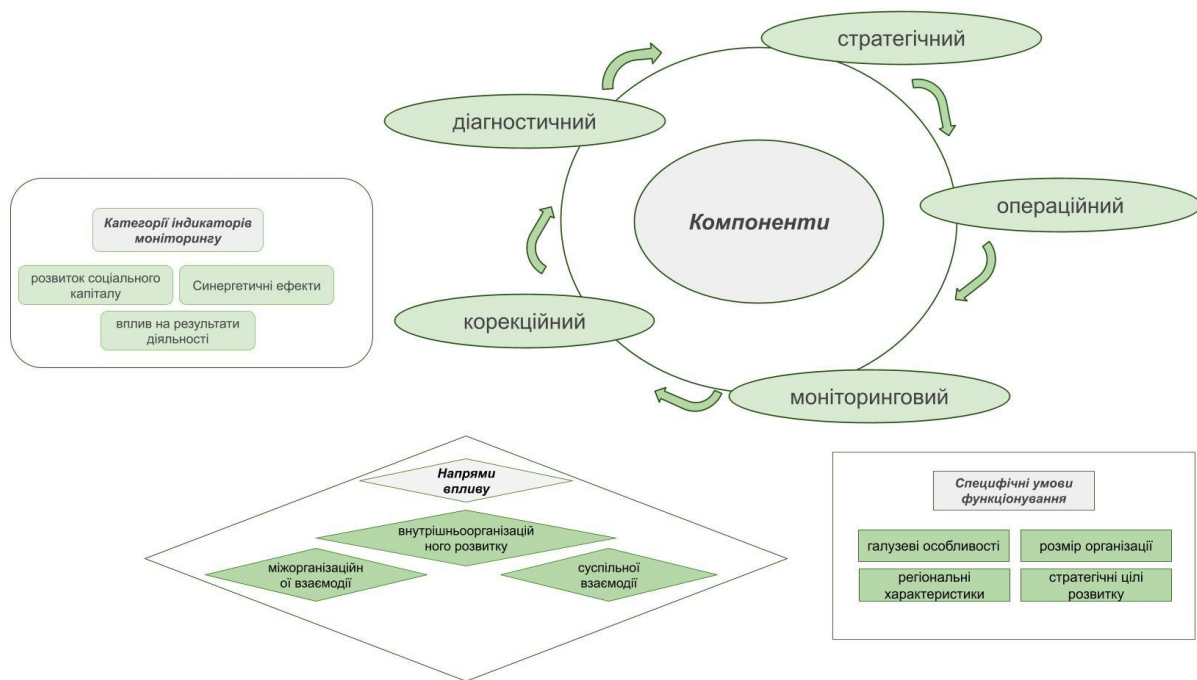
Джерело: створено автором.

Завершальний рівень моделі - інституційна інтеграція, що передбачає взаємодію підприємців із державними структурами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Саме на цьому рівні відбувається масштабування соціального капіталу від рівня підприємства до рівня суспільства, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності країни в цілому.

Сутність моделі полягає у створенні замкненого циклу відтворення соціального капіталу: від формування цінностей та освітніх основ до організаційної реалізації й інституційного поширення. Цей цикл здатний

забезпечити довготривалу ефективність підприємницького середовища навіть у кризових умовах.

Модель створення ефективного соціального капіталу (рисунок 3.4) ґрунтується на розумінні його як багаторівневої системи соціальних відносин, що забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємства. Основними принципами моделі є системність, адаптивність, сталість розвитку та соціокультурна відповідність.



**Рисунок 3.4. Модель створення ефективного соціального капіталу**

Джерело: створено автором.

Принцип системності передбачає розгляд соціального капіталу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що функціонують у єдності та взаємозалежності. Принцип адаптивності забезпечує здатність моделі до модифікації відповідно до змін зовнішнього середовища та специфіки конкретного підприємства. Принцип сталості розвитку орієнтує на довгострокове нарощування соціального капіталу з урахуванням інтересів усіх

зацікавлених сторін. Принцип соціокультурної відповідності забезпечує узгодження процесів формування соціального капіталу з особливостями національної і регіональної культури.

Модель включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: діагностичний, стратегічний, операційний, моніторинговий і корекційний. У таблиці 3.1. нами запропонована система показників для оцінки соціокультурного середовища підприємства.

*Таблиця 3.1.*

**Показники для оцінки поточного стану соціального капіталу підприємства**

<b>Вимір</b>	<b>Показник</b>
<b>Структурний</b>	Кількість партнерських угод і альянсів
	Членство у бізнес-асоціаціях
	Рівень участі у спільних проєктах
<b>Когнітивний</b>	Рівень довіри співробітників до керівництва (Gallup Q12)
	Індекс корпоративної ідентичності
	Індекс репутації компанії (RepTrak)
<b>Реляційний</b>	Рівень задоволеності працівників (Employee Satisfaction Index)
	Індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index)
	Плинність кадрів (Turnover Rate)
	Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS)

Джерело : створено автором.

Діагностичний компонент передбачає комплексну оцінку поточного стану соціального капіталу підприємства за трьома основними вимірами: структурним, когнітивним і реляційним. Структурний вимір характеризує формальні та неформальні мережі взаємодії підприємства з зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами. Когнітивний вимір відображає рівень довіри,

спільність цінностей і норм поведінки. Реляційний вимір характеризує якість міжособистісних відносин і рівень взаємної підтримки.

Стратегічний компонент визначає цільові орієнтири розвитку соціального капіталу відповідно до загальної стратегії підприємства та специфіки його діяльності. Формування стратегії розвитку соціального капіталу здійснюється з урахуванням результатів діагностики, аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Стратегічні цілі деталізуються через систему конкретних завдань і показників їх досягнення.

Операційний компонент включає конкретні заходи та інструменти формування соціального капіталу за трьома основними напрямками: внутрішньоорганізаційним, міжорганізаційним і суспільним. Внутрішньоорганізаційний напрям охоплює заходи з розвитку корпоративної культури, системи комунікацій і соціально-психологічного клімату. Міжорганізаційний напрям включає формування партнерських відносин, участь у бізнес-асоціаціях і мережевих структурах. Суспільний напрям передбачає розвиток соціальної відповідальності бізнесу та участь у вирішенні соціальних проблем.

Моніторинговий компонент забезпечує постійне відстеження результатів реалізації заходів з формування соціального капіталу та оцінку їх ефективності. Система моніторингу базується на комплексі кількісних і якісних індикаторів, що характеризують динаміку розвитку соціального капіталу за всіма його вимірами.

Моніторинг соціального капіталу не обмежується внутрішніми HR-показниками, а охоплює і зовнішню репутацію, інноваційність, партнерські відносини та цифрову інтегрованість компанії. Корекційний компонент передбачає внесення необхідних змін у процеси формування соціального капіталу на основі результатів моніторингу та аналізу змін зовнішнього

середовища. Корекційні заходи можуть стосуватися як стратегічних цілей, так і операційних інструментів їх досягнення.

Таблиця 3.2.

**Система індикаторів для моніторингу результатів реалізації заходів з формування соціального капіталу та оцінки їх ефективності**

Категорія індикаторів	Приклади показників
<b>Розвиток соціального капіталу</b>	Подальше дослідження показників для діагностичного компонента
<b>Вплив на результати діяльності</b>	Фінансові показники: зростання прибутковості, обсягів реалізації, зниження транзакційних витрат
	Нефінансові показники: інноваційна активність (кількість нових продуктів, патентів, стартапів)
	Якість продукції/послуг (сертифікації ISO, результати аудитів, оцінки клієнтів)
	Утримання персоналу (retention rate), індекс залученості (Employee Engagement Index)
<b>Синергетичні ефекти</b>	Швидкість адаптації до ринкових змін (час виходу на ринок із новими продуктами чи сервісами)
	Рівень участі у міжнародних або галузевих кластерах
	Цифровий соціальний капітал: активність у професійних мережах (LinkedIn, цифрові бізнес-платформи)

Джерело : створено автором.

У таблиці 3.2. представлена система індикаторів для моніторингу результатів реалізації заходів з формування соціального капіталу та оцінки їх ефективності. Запропонована нами модель передбачає використання різноманітних інструментів формування соціального капіталу, що можуть бути адаптовані до специфіки конкретного підприємства та умов його функціонування.

Інструменти внутрішньоорганізаційного розвитку включають програми корпоративного навчання, системи внутрішніх комунікацій, заходи з командування та розвитку корпоративної культури. Особлива увага

приділяється створенню системи мотивації, що заохочує співробітництво та взаємну підтримку між працівниками.

Інструменти міжорганізаційної взаємодії охоплюють участь у професійних асоціаціях і бізнес-спільнотах, формування стратегічних альянсів і партнерських відносин, розвиток мережевих структур співпраці. Важливим елементом є створення платформ для обміну досвідом і знаннями між підприємствами.

Інструменти суспільної взаємодії включають програми соціальної відповідальності бізнесу, участь у вирішенні соціальних проблем громади, підтримку освітніх і культурних ініціатив. Такі заходи сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку суспільства.

Апробація розробленої моделі на практиці передбачає її адаптацію до специфічних умов функціонування конкретних підприємств з урахуванням галузевих особливостей, розміру організації, регіональних характеристик і стратегічних цілей розвитку.

Для малих підприємств модель може бути спрощена за рахунок концентрації на найбільш критичних аспектах формування соціального капіталу, зокрема розвитку відносин з ключовими клієнтами, постачальниками та місцевою громадою. Середні підприємства можуть використовувати повний комплекс інструментів моделі з акцентом на розвиток міжорганізаційних зв'язків і участь у галузевих асоціаціях. Великі підприємства мають можливості для реалізації всіх компонентів моделі з додатковим фокусом на програми корпоративної соціальної відповідальності та формування інноваційних екосистем.

Галузева специфіка впливає на вибір пріоритетних інструментів формування соціального капіталу. Для виробничих підприємств особливо важливими є відносини з постачальниками та дистриб'юторами, розвиток технологічних партнерств і участь у промислових кластерах. Для сервісних компаній критичними є відносини з клієнтами, репутація на ринку та рівень

довіри споживачів. Для інноваційних підприємств ключовою є участь у дослідницьких мережах, співпраця з науковими установами та доступ до венчурного фінансування.

Регіональні особливості також суттєво впливають на специфіку застосування моделі. У західних регіонах України доцільно активніше використовувати можливості транскордонного співробітництва та інтеграції в європейські бізнес-мережі. У східних регіонах важливою є участь у програмах постконфліктного відновлення та формування нових партнерських зв'язків. У південних регіонах перспективною є розвиток логістичних і торговельних мереж з урахуванням портової інфраструктури.

Ефективність запропонованої моделі створення соціального капіталу оцінюється за комплексом показників, що характеризують як рівень розвитку самого соціального капіталу, так і його вплив на результати діяльності підприємства.

Показники рівня розвитку соціального капіталу включають:

- кількість та якість соціальних зв'язків підприємства;
- рівень довіри з боку стейкхолдерів;
- ступінь залученості в мережеві структури співпраці, репутацію на

ринку та в суспільстві.

Ці показники можуть оцінюватися як кількісно (наприклад, кількість партнерських угод, число учасників у бізнес-асоціаціях), так і якісно (рейтинги довіри, експертні оцінки репутації).

Показники впливу соціального капіталу на результати діяльності підприємства охоплюють фінансові та нефінансові індикатори. Фінансові показники включають зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості, зниження витрат на пошук партнерів і укладання угод. Нефінансові показники характеризують підвищення інноваційної активності, поліпшення якості продукції та послуг, зростання задоволеності клієнтів і працівників.

Особливої уваги заслуговує оцінка синергетичних ефектів від взаємодії різних компонентів соціального капіталу. Такі ефекти можуть проявлятися у вигляді прискорення процесів адаптації до змін ринкового середовища, підвищення ефективності інноваційної діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Цифрова трансформація створює принципово нові можливості для розвитку соціального капіталу через використання цифрових платформ, соціальних мереж і технологій штучного інтелекту. Інтеграція цифрових інструментів у модель дозволить підвищити ефективність управління соціальними зв'язками, покращити якість комунікацій зі стейкхолдерами та створити нові форми мережевої взаємодії.

Розвиток концепції соціальної відповідальності бізнесу та принципів сталого розвитку відкриває додаткові можливості для формування соціального капіталу через участь підприємств у вирішенні глобальних соціально-екологічних проблем. Це може включати розробку нових інструментів оцінки соціального впливу діяльності підприємств та їх інтеграцію в модель формування соціального капіталу.

Урахування процесу міжнародної інтеграції України створює нові можливості для міжнародного співробітництва та формування транскордонного соціального капіталу. Це потребує адаптації моделі до вимог світових стандартів ведення бізнесу та розвитку механізмів міжкультурної взаємодії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією моделі на різних типах підприємств, розробкою галузевих модифікацій моделі та дослідженням впливу цифровізації на процеси формування соціального капіталу. Важливим напрямом є також дослідження синергетичних ефектів від одночасного розвитку соціального капіталу на рівні окремих підприємств і підприємницьких екосистем.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування соціокультурного середовища підприємництва дозволяє сформулювати ключові висновки.

У першому розділі роботи здійснено комплексний аналіз теоретичних засад підприємництва як важливого чинника функціонування ринкової економіки. Встановлено, що у світовій економічній думці сформувалося щонайменше сім парадигм підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва: класична, кейнсіанська, інституціональна, інноваційно-орієнтована, парадигма сталого розвитку, екосистемна й адаптаційна. Кожна з них виникла у відповідь на специфічні виклики своєї епохи, відображаючи різні підходи до ролі держави, ринку та суспільства в економіці.

Доведено, що найбільш перспективною для України є екосистемна парадигма розвитку підприємництва, яка дозволяє поєднати інноваційність, інституційну надійність, гнучкість та сталість, зберігаючи при цьому адаптаційний потенціал до складних умов сучасності. Ця парадигма заперечує ідею ізольованого підприємця й замість цього зосереджується на множинній, багаторівневій взаємодії суб'єктів: бізнесу, університетів, органів влади, венчурного капіталу, медіа та громадськості.

Обґрунтовано, що соціокультурне середовище є складним багатогранним поняттям, яке розглядається як сукупність соціальних та культурних норм, цінностей, традицій, ментальних установок і моделей поведінки, що визначають взаємодію індивідів у суспільстві та впливають на економічні процеси. Систематизовано підходи до визначення соціокультурного середовища з позицій соціологічного, культурологічного та інституційного підходів.

Виявлено, що соціокультурні чинники можуть пояснювати до 30% відмінностей у рівнях розвитку підприємництва між різними країнами. Серед найвпливовіших факторів визначено систему цінностей суспільства,

національні традиції та ставлення до інновацій, які отримали максимальну оцінку впливу (5 балів) за даними Global Entrepreneurship Monitor.

Розроблено системний підхід до дослідження соціокультурного середовища підприємництва, який базується на принципах цілісності, ієрархічності, структурності, взаємозалежності та множинності опису. Встановлено, що соціокультурне середовище функціонує як складна відкрита система, що характеризується наявністю внутрішніх та зовнішніх функцій, множинних механізмів взаємодії та здатністю до самоорганізації.

У другому розділі здійснено компаративний аналіз соціокультурних факторів України у порівнянні з п'ятьма європейськими країнами (Швеція, Італія, Нідерланди, Польща, Болгарія), який виявив значну роль цих чинників у формуванні підприємницької екосистеми. Встановлено, що країни з вищими інвестиціями в людський капітал та дослідження (Швеція - 3,41% ВВП на НДДКР, 6,9% на освіту) демонструють кращі економічні показники та вищий рівень інноваційності (64,5 балів).

Проведено детальний аналіз соціокультурного профілю України за вимірами Хофстеде, який виявив специфічні особливості національної культури: високу дистанцію влади (92 бали), помірний індивідуалізм (55 балів), низьку мотивацію до досягнень (27 балів) та надзвичайно високий рівень уникнення невизначеності (95 балів). Ці характеристики створюють як можливості, так і виклики для розвитку підприємництва європейського типу.

Встановлено значну територіальну диференціацію підприємницької активності в Україні, що обумовлена, у тому числі, певними соціокультурними вимірами. Західний макрорегіон продемонстрував найвищу стійкість до кризових явищ, збільшивши кількість суб'єктів господарювання на 9,2% у 2023 році порівняно з 2021 роком, тоді як східний та південний регіони зазнали значних втрат (-17,6% та -15,7% відповідно).

У третьому розділі систематизовано соціокультурні детермінанти інтеграції українського підприємництва у європейський та світовий бізнес-

простір. Виявлено, що процес інтеграції відбувається через трансформацію системи цінностей суспільства, модернізацію освітніх традицій, адаптацію гендерних стереотипів та розвиток мовних компетенцій підприємців тощо.

Доведено, що регіональні відмінності у соціокультурному середовищі створюють різні передумови для міжнародної інтеграції. Західні регіони демонструють найвищий рівень готовності до сприйняття європейських та світових бізнес-практик через історичну близькість до європейських культурних традицій, тоді як східні регіони більше потребують поступової адаптації до нових умов існування та співпраці.

Обґрунтовано необхідність трансформації внутрішнього соціокультурного середовища підприємницьких організацій у напрямку європейських та світових стандартів через впровадження горизонтальних структур управління, принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Особлива увага приділена формуванню організаційної культури, що відповідає передовим світовим цінностям прозорості, етичності та інклюзивності.

Розроблено концептуальну модель створення ефективного соціального капіталу, яка інтегрує зовнішні та внутрішні соціокультурні чинники у єдину систему. Модель базується на принципі взаємодії трьох рівнів: базового (соціальні цінності та освітня система), організаційного (корпоративна культура та стиль керівництва) та інституційного (взаємодія з державними структурами та міжнародними партнерами). Сутність моделі полягає у створенні замкненого циклу відтворення соціального капіталу, що здатний забезпечити довготривалу ефективність підприємницької екосистеми навіть у кризових умовах.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про визначальний вплив соціокультурних факторів на формування підприємницького середовища та успішність інтеграції у світовий бізнес-простір. Для України оптимальною є гібридна парадигма розвитку підприємництва, яка поєднує

інституціональну, інноваційну, екосистемну та адаптаційно-євроінтеграційну моделі з урахуванням національної специфіки та регіональних особливостей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т. Еволюція теоретичних концепцій розвитку та підтримки малого та середнього підприємництва. *Бізнес-навігатор* – 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-40>
2. Мочерний, С. В. Основи підприємницької діяльності / С . В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар: навч. посіб. - К .: Академія, 2001. - 280 с.
3. Квасниця О. Еволюція підходів до трактування сутності підприємництва. *Економічний аналіз*. 2012 рік. Випуск 10. Частина 4. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/14617/1/pdf>
4. Йозеф А. Шумпетер. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011.-242с. URL: [https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter\\_Yozef\\_A/Teoriia\\_ekonomichnoho\\_rozvytku\\_Doslidzhennia\\_prybutkiv\\_kapitalu\\_kredytu\\_vidgotka\\_ta\\_ekonomichnoho\\_ts/](https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vidgotka_ta_ekonomichnoho_ts/)
5. М. Б. Нагара (2023). Архітектура та детермінанти підприємницької екосистеми. № 2 (2023): *ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА*. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.39>
6. Tanasiichuk, A., Tyukhtenko, N., Zaburmekha, Y., Sokoliuk, S., Prokopchuk, O., Krupskyi, A., & Tsurkanov, M. (2024). Sustainable Development Strategy of Enterprises in International Markets: Opportunities and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*, 13(3), 311. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p3>
7. Cavallo, A., Ghezzi, A., Balocco, R. (2018). Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24. URL:

- [https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1087032/8/11311-1087032\\_Cavallo.pdf](https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1087032/8/11311-1087032_Cavallo.pdf)
8. Моїсеєнко Т. Є., Корогодова О. О., Черненко Н. О., Глущенко Я. І., 2020. Структурні елементи формування і функціонування екосистеми стартапів в умовах четвертої промислової революції. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія “Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм”*. Вип. 11, 2020
  9. Пащук Л.В (2021). Державне регулювання інституціонального розвитку підприємницьких екосистем в Україні. URL: <https://nam.kyiv.ua/files/tesis/avtoreferat-pashchuk-lv.pdf>
  10. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. Посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239 с.
  11. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. - 2014. - № 12. - С. 4-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2014\\_12\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_12_2)
  12. Manuel Castells (2004). *The Network Society. A Cross-cultural Perspective*. URL: <http://socium.ge/downloads/komunikaciisteoria/eng/Castells%20Manuel%20The%20Network%20Society.pdf>
  13. Abdelal, Rawi and Tedlow, Richard S., Theodore Levitt's 'the Globalization of Markets': An Evaluation after Two Decades (February 2003). Harvard NOM Working Paper No. 03-20; *Harvard Business School Working Paper No. 03-082*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=383242> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.383242>
  14. United Nations (2024). *Pact for the future, global digital compact and declaration on future generations*. URL: <https://www.un.org/en/summit-of-the-future>
  15. Gui-hua Xie, Lin-ping Wang , Bey-fen Lee. *Understanding the Impact of Social Capital on Entrepreneurship Performance: The Moderation Effects of*

- Opportunity Recognition and Operational Competency. *Front Psychol.* 2021 Jun 4;12:687205. doi: [10.3389/fpsyg.2021.687205](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.687205)
16. Tyukhtenko, N. (2019). Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions .N. Tyukhtenko, S. Makarenko, N. Oliinyk, K. Gluc, E. Portugal, S. Rybachok. *Marketing and Management of Innovations*. № 3. 354-365. -URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2019\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2019_3_29)
17. Кривов'язюка І.В. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 172 с.
18. Max Weber (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Published in the Taylor & Francis e-Library, 2005
19. Douglass c. North (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS
21. Mark Granovetter. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), pp. 481-510 Published by: *The University of Chicago*
22. Грабовська О.Р., (2005). Проблема соціальної кризи в концепції П. Сорокіна. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>
22. Patricia H. Thornton, Domingo Ribeiro-Soriano, and David Urbano (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242610391930>
23. Cătălina-Ioana Toader (2022). The Impact of Socio-Cultural Factors on the Business Environment. *CECCAR Business Review*. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1059905>

24. Tyukhtenko, N, Serezhenkova, O. (2024). Digital transformation of the entrepreneurial environmental the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*, (4), 8–21.  
<https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>
25. Тюхтенко, Н. А. (2024). Обґрунтування впливу соціокультурних чинників на бізнес-середовище та професійну систему менеджменту. *РИНКОВА ЕКОНОМІКА: СУЧАСНА ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ*, 23(1(56)), 142–158. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309068](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309068)
26. Geert Hofstede. The 6-D model of national culture. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
27. Global Entrepreneurship Monitor. The world's foremost study of entrepreneurship. Дата звернення: червень 2025. URL: <https://www.gemconsortium.org/>
28. V. M. Ghinea, c. Brătianu. Organizational culture modeling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* (2012) Vol. 7, No. 2, pp. 257-276. URL: [https://www.researchgate.net/publication/237137961\\_Organizational\\_culture\\_modeling](https://www.researchgate.net/publication/237137961_Organizational_culture_modeling)
29. Reena Gupta (2024). Exploring the Impact of Socio-Cultural Factors on Entrepreneurship Development in Emerging Markets. *Research square*.  
<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3938479/v1>
30. A. Blazenaite (2012). Effective Organizational Communication: in Search of a System. *Social Sciences* 74(4). DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ss.74.4.1038>
31. Ya. Martynyshyn, O. Khlystun, M. Blašková, (2020). The System as a Socio-Cultural. Phenomenon Philosophy of Management. *Socio-Cultural*

- Management Journal. Volume 3 (2020), Number 1, pp. 3-38 doi:  
<https://doi.org/10.31866/2709-846X.1.2020.219795>
32. Billy Dawson (2007). Bertalanffy revisited: operationalizing a general systemstheory based business model through general systemstheory thinking, modeling, and Practice. Journals ISSS. URL:  
<https://journals.iss.org/index.php/proceedings51st/article/view/533/304>
33. Rudolf Stichweh (2009). The History and Systematics of Functional Differentiation in Sociology. URL: [https://uberty.org/wp-content/uploads/2015/08/stichweh\\_the-history-and-systematics-of-functional-differentiation-in-sociology.pdf](https://uberty.org/wp-content/uploads/2015/08/stichweh_the-history-and-systematics-of-functional-differentiation-in-sociology.pdf)
34. J. Gharajedaghi (2011). Systems Thinking, Managing Chaos and Complexity, A Platform for Designing Business Architecture, Third Edition. URL: <https://ackoffcenter.blogs.com/files/gharajedaghi-sociocultural-systems-revised-1-23-12-with-edits.pdf>
35. World Bank group. Ukraine Looks Toward the Future. URL:  
<https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
36. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends. URL:  
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
37. OECD (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine.
38. The Recursive, (2025). What Happens When a Founder Has to Go to The Front Line?. URL: <https://therecursive.com/ukraine-startup-ecosystem-growth-resilience/>
39. European Commission. Ukraine : Digest of current business financing programs from international organizations August 2024. URL:  
<https://ec.europa.eu/newsroom/eisma/items/845403/en>
40. Державна служба статистики України. Офіційний сайт URL:  
<https://www.ukrstat.gov.ua/>

41. Лойко В.В., Александров Б.В., (2025). Регіональні особливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16885159>
42. Іванов Ю. Б. (2025) Регіональні аспекти диверсифікації розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми економіки № 2 (64), 2025*. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-96-108>
43. М. І. Мельник, І. В. Лещух, О. І. Банах (2025) Просторово-структурні зміни підприємницького сектору України в умовах війни. *Регіональна економіка 2025, №1*. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-12>
44. Захарченко В.І. (2025). Зміни в регіональній політиці України як відповідь на виклики війни та потреби відновлення від її наслідків. *Economic journal Odessa polytechnic university №1(31), 2025*. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/17.pdf>
45. ООН ЖІНКИ, КИЇВ – 2021. Гендерний аналіз регіонального розвитку України. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/11/Гендерний-аналіз-регіонального-розвитку-України.pdf>
46. Бабенко М. (2024) Як Україна за 33 роки заговорила українською - показові цифри і досвід громадян. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yakoyu-movoyu-rozmovlyaye-ukrayina-u-2024-roci>
47. Eurostat. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/>
48. Heritage. Index of Economic Freedom. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://www.heritage.org/index/>
49. WIPO. Global Innovation Index. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>

50. The Global Rule of Law Recession Continues. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/>
51. Solability. The Global Governance Index . Дата звернення : червень 2025. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/governance-capital>
52. Transparency international. Corruption Perceptions Index. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
53. World Health Organization Data. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://data.who.int/countries/>
54. European Commission. EU-Ukraine Cluster Partnership Programme (SMP-COSME-2024-CLUSTERUA). URL: [https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/eu-ukraine-cluster-partnership-programme-smp-cosme-2024-clusterua\\_en](https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/eu-ukraine-cluster-partnership-programme-smp-cosme-2024-clusterua_en)
55. Governmental portal. Ukraine. Government approves SME Development Strategy until 2027 and operational action plan for 2024-2027. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky>
56. UCL School of Management. The Next Generation of Entrepreneurs for Ukraine 2025. URL: <https://www.mgmt.ucl.ac.uk/next-generation-entrepreneurs-ukraine>
57. EU-Ukraine Business Summit 2025. Business Europe. URL: <https://www.businesseurope.eu/events/eu-ukraine-business-summit-2025/>
58. O. Nosyriev, T. Bukina (2021). Socio-cultural transformation of Ukraine in the context of European values. *Three Seas Economic Journal* Vol. 2 No. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-1-18>
59. Culture action Europe (2024). Cultural and Creative Sectors in Ukraine: Resilience, Recovery, and Integration with the EU. URL:

- <https://cultureactioneurope.org/knowledge/cultural-and-creative-sectors-in-ukraine-resilience-recovery-and-integration-with-the-eu/>
- 60.E. Olzacka (2023). The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine. *International journal of cultural policy*. 2024, VOL. 30, NO. 2, 141–157. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053>
- 61.Sean N. Bennett (2010). Ukrainian Culture. Transcultural Nursing. Ch. 18. URL: <https://freebooks.uvu.edu/NURS3400/index.php/ch14-ukranian-culture.html>
- 62.P. Akaliyskia, T. Reeskens (2024). Ukrainian values: between the Slavic-Orthodox legacy and Europe’s allure. *European societies*. 2024, VOL. 26, NO. 2, 522–551. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2206901>
- 63.EU supports Ukraine through culture. European Commission 2022. URL: <https://culture.ec.europa.eu/news/eu-supports-ukraine-through-culture>
- 64.Commisceo. Ukraine Management Culture Guide. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://commisceo-global.com/management-guides/ukraine-management-guide/>
- 65.Commisceo. Ukraine Culture Guide. Дата звернення : червень 2025. URL: <https://commisceo-global.com/support/culture-guides/ukraine-guide/>
- 66.Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* (2009), 40, 1411–1431. DOI:[10.1057/9781137508829.0013](https://doi.org/10.1057/9781137508829.0013)
- 67.UNDP Annual Report 2023. URL: <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2023>
- 68.How to reinvent capitalism -and unleash a wave of innovation and growth by Michael E. Porter and Mark R. Kramer. Creating shared value. *Harvard Business review*. 2011

69. Don Tapscott, Alex Tapscott (2016). Blockchain revolution. URL : [https://itig-iraq.iq/wp-content/uploads/2019/05/Blockchain\\_Revolution.pdf](https://itig-iraq.iq/wp-content/uploads/2019/05/Blockchain_Revolution.pdf)
70. Bo Rothstein, Dietlind Stolle (2008). The State and Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust. *Comparative Politics*. URL: [http://rothstein.dinstudio.se/files/RothsteinStolle\\_-\\_final.pdf](http://rothstein.dinstudio.se/files/RothsteinStolle_-_final.pdf)
71. Н. А. Тюхтенко, М. М. Навроцька. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. (2025). Серія: Економіка, 29, 85-97. <https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97>
72. Тюхтенко, Н. А. (2025). Комунікаційне забезпечення командної роботи як важлива складова системи менеджменту в умовах інформаційно-інтелектуальної економіки. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 24(1(59)), 125–138. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333226](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333226) <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/333226>
73. Тюхтенко Н. А. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем / Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. № 1 (31). 2025. – С. 126-137. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-126-137](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-126-137)