

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра економічної теорії

**Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»

Виконала: студентка 4-го року навчання,

Спеціальність:

051 «Економіка»

Єфімова Олександра Олександрівна

Керівник Біла І.С., \_\_\_\_\_

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Шульга О.А., \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

Київ – 2025

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ</b> .....	<b>8</b>
1.1 Соціальний капітал: його сутність та види .....	8
1.2. Складові соціального капіталу та умови їх формування .....	17
1.3. Оцінка соціального капіталу .....	24
Висновки до розділу 1 .....	38
<b>РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СВІТОВОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ</b> .....	<b>40</b>
2.1. Світовий досвід використання соціального капіталу в бізнесі: порівняння практик різних країн .....	40
2.2. Кейс-стаді компаній, які успішно використовували соціальний капітал для розвитку бізнесу .....	53
2.3. Сучасні проблеми і суперечності розвитку соціального капіталу в світу .....	62
Висновки до розділу 2 .....	70
<b>РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ</b> .....	<b>72</b>
3.1. Особливості і проблеми розвитку соціального капіталу в Україні .....	72
3.2. Адаптація світових практик розвитку соціального капіталу для вітчизняного бізнес-середовища .....	76
3.3. Шляхи підвищення ефективності використання соціального капіталу у вітчизняному бізнес-середовищі.....	82
Висновки до розділу 3 .....	90
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>93</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>99</b>
<b>ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА</b> .....	<b>125</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Соціальний капітал відіграє надзвичайно важливу роль у бізнес-середовищі, особливо в періоди економічних криз і суспільних потрясінь, якими наразі є війна в Україні. Повномасштабне військове вторгнення російської федерації спричинило значні руйнування інфраструктури, посилило невизначеність, поглибило кризу довіри до інституцій та загострило проблему втрати людського й інтелектуального потенціалу. У таких умовах формування та використання соціального капіталу стають необхідною умовою для відновлення вітчизняної економіки. Саме ефективні соціальні мережі, партнерство на основі взаємної довіри, кооперація та солідарність здатні прискорити цей процес, сприяючи зниженню трансакційних витрат, залученню інвестицій та стабілізації бізнес-клімату. Тому тема соціального капіталу в бізнесі привертає значну увагу як з боку науковців, так і практиків. Актуальність обраного дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння того, яким чином соціальний капітал впливає на результативність діяльності підприємств і як його розвиток може стати чинником зміцнення конкурентних переваг. Особливо важливим це питання є для України у контексті інтеграції до світового економічного простору та формування нової корпоративної культури, заснованої на довірі та співробітництві.

Поняття соціального капіталу сформувалося на перетині соціології, економіки та інших наук і стало предметом численних досліджень у другій половині ХХ ст. Основоположниками концепції вважаються Бурдьє П., Коулмен Дж., Патнем Р., Фукуяма Ф. Бурдьє П. розглядав соціальний капітал як ресурс, створюваний завдяки стійким мережам соціальних зв'язків, а Патнем Р. підкреслював роль норм взаємодії і довіри у формуванні громадянського суспільства. У роботах Коулмена Дж. соціальний капітал визначається як сукупність факторів соціальної структури, що сприяють діям її учасників. Фукуяма Ф. вважав довіру

ключовою складовою соціального капіталу, фундаментом будь-яких економічних транзакцій. В українському науковому просторі проблематика соціального капіталу почала активно досліджуватися з початку 2000-х років. Значний внесок у розвиток цієї теми зробили вітчизняні вчені Колот А., Грішнова О., Ковязіна К., Грицаєнко М. Бойко М. та інші. У їхніх працях соціальний капітал аналізується як економічна категорія, розкриваються підходи до його оцінювання та роль у розвитку підприємництва. Попри наявність розгорнутої теоретичної бази, залишається потреба в подальшому дослідженні прикладних аспектів соціального капіталу в бізнес-середовищі, зокрема щодо впровадження найкращих світових практик у вітчизняних умовах. Водночас систематичних досліджень соціального капіталу саме в українському бізнес-середовищі наразі бракує. Не опрацьовано методики оцінювання соціального капіталу підприємств в умовах національної економіки, не досліджено моделі його формування в українських компаніях і не розроблено практичних рекомендацій щодо підвищення ролі соціального капіталу у корпоративному управлінні. Ці прогалини підтверджують актуальність обраної теми дослідження.

**Мета дослідження** – дослідити сутність та значення соціального капіталу у бізнес-середовищі, проаналізувати світовий й вітчизняний досвід його розвитку і використання, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності залучення соціального капіталу в діяльність українських підприємств.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі основні **завдання**:

- визначити сутність поняття «соціальний капітал» у бізнес-середовищі так класифікувати його види;
- окреслити структурні складові та умови їх формування;
- пояснити методичні підходи до оцінювання соціального капіталу на різних економічних рівнях;

- проаналізувати світовий досвід формування і використання соціального капіталу у бізнес-середовищі різних країн;
- виявити приклади успішних корпоративних практик;
- окреслити основні проблеми та суперечності розвитку соціального капіталу;
- дослідити стан і особливості розвитку соціального капіталу у вітчизняному бізнес-середовищі;
- порівняти соціальний капітал України із глобальними тенденціями та оцінити можливості адаптації світових практик;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності використання соціального капіталу в українському бізнес-середовищі, розробити практичні рекомендації щодо його зміцнення та розвитку.

**Об'єктом дослідження** є соціально-економічні зв'язки між суб'єктами бізнес-середовища, що ґрунтуються на складових соціального капіталу.

**Предметом дослідження** виступає соціальний капітал у бізнес-середовищі як особливе соціально-економічне явище, пов'язане з системою взаємодії і довіри між учасниками бізнес-процесів.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Застосовано методи *аналізу та синтезу* – при вивченні наукової літератури і теоретичних концепцій соціального капіталу; *порівняльний аналіз* – для зіставлення зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку соціального капіталу; *системний і структурно-логічний підходи* – для комплексного розгляду об'єкта та забезпечення цілісності дослідження; *кейс-метод* (аналіз конкретних випадків) – при дослідженні практичних ситуацій і прикладів використання соціального капіталу в діяльності підприємств.

**Наукова новизна.** Наукова новизна роботи полягає в наступному:

– уточнено існуючі підходи до вивчення соціального капіталу з урахуванням сучасних викликів і особливостей України, а саме: встановлено, що у вітчизняному бізнес-середовищі домінують міжособистісні зв'язки, що стримує розвиток міжгрупових соціальних структур і сприяє поширенню негативних проявів соціального капіталу (кумівство); виявлено характерну для кризових періодів недовіру до інституційної системи, за якої основна довіра переноситься на неформальні мережі, зокрема волонтерські ініціативи та громадянське суспільство;

– проаналізовано зарубіжний досвід з управління соціальним капіталом та здійснено його адаптацію до вимог національної економіки, а саме: в українському бізнес-середовищі рекомендовано впроваджувати прозоре управління, підтримувати активну участь громадян з боку держави, інтегрувати розвиток соціальних навичок працівників у корпоративні стратегії та зміцнювати співпрацю між бізнесом, владою і суспільством.

***Практичне значення одержаних результатів.*** Практична значимість результатів дослідження полягає в можливості їх застосування в таких сферах:

- управління підприємствами – розроблені рекомендації допоможуть керівникам зміцнювати внутрішні соціальні зв'язки (командний дух, корпоративну культуру) та підвищувати рівень довіри серед працівників, що сприятиме зростанню продуктивності і стійкості компаній;

- формування корпоративної соціальної відповідальності – запропоновані підходи можуть бути використані для інтеграції ініціатив соціальної відповідальності в бізнес-стратегії, підтримки партнерств із громадськими організаціями і державними структурами (що особливо важливо під час війни для зміцнення іміджу та взаємодії з громадою).

- державна політика з підтримки бізнесу – висновки дослідження доцільно врахувати при розробці державних і місцевих програм,

спрямованих на відновлення економічної активності та залучення соціального капіталу для післявоєнної відбудови.

- освіта і навчання – отримані матеріали можуть бути використані у навчальних курсах з менеджменту, соціології бізнесу та економіки для ілюстрації ролі соціального капіталу в розвитку фірм і управлінні у кризових умовах.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи дослідження соціального капіталу: визначено поняття, види і складові соціального капіталу, а також розглянуто методичні підходи до його оцінювання в бізнесі. Другий розділ присвячено аналізу соціального капіталу у світовому бізнес-середовищі: висвітлено практики формування соціального капіталу в різних країнах, розглянуто кейси окремих компаній, виявлено типові проблеми та перешкоди розвитку. У третьому розділі досліджено соціальний капітал у вітчизняному бізнес-середовищі: охарактеризовано особливості розвитку соціального капіталу в Україні, проаналізовано застосування світового досвіду у вітчизняному контексті та запропоновано шляхи підвищення ефективності використання соціального капіталу на рівні українських підприємств. Основний текст кваліфікаційної роботи має обсяг 97 сторінок. Додатки представлені на 26 сторінках. Список використаних джерел охоплює 153 найменування та займає 17 сторінок. У роботі представлено 10 рисунків і 1 таблицю.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

## 1.1 Соціальний капітал: його сутність та види

На сьогодні соціальний капітал вважається одним з найбільш актуальних та поширених термінів у сучасній академічній сфері. Дедалі частіше цей термін користується попитом серед різного роду дослідників – економістів, політологів, соціологів – по всьому світу. Це очевидно свідчить про його вагоме значення у економічних, соціальних та політичних процесах. Проте з моменту виникнення терміну «соціальний капітал», його суть зазнала певних змін і наразі зміст поняття варіюється залежно від дисципліни, в межах якої він досліджується та застосовується.

Перш ніж заглиблюватися в сутність поняття «соціальний капітал», варто проаналізувати походження цього терміну. Так, поняття «соціальний капітал» – це складний термін, що поєднує два ключові елементи: «соціальний» і «капітал», кожен із яких має власне значення та семантичне навантаження. Слово «соціальний» має своє коріння в латинському слові *sociālis*, що означає «громадський» або «суспільний», і в сучасному контексті означає все, що стосується взаємодії між людьми, їхнього життя в суспільстві, соціальних зв'язків і спільних норм поведінки. Слово «капітал» походить від латинського *capitalis*, що означає «головний», «основний». Його корінь *caput* означає «голова», що вказує на першочергову роль в економіці чи суспільстві. Якщо у класичному економічному сенсі капітал визначався як накопичений ресурс, що приносить вигоду (фінансовий, фізичний, людський капітал), то соціальний капітал вийшов за межі матеріального виміру і став пов'язаним із нематеріальними ресурсами суспільних взаємодій.

Досліджуючи сутність поняття «соціальний капітал» в літературних джерелах, бачимо, що серед науковців немає єдності щодо розуміння цього поняття. Така багатозначність пояснюється різними підходами до трактування. Узагальнення підходів показано на рисунку 1.1 «Основні підходи до визначення категорії «соціальний капітал»», а детальний опис наведено в Додатку А.



Рис. 1.1 Основні підходи до визначення категорії «соціальний капітал»

За економічним підходом соціальний капітал визначають як економічний ресурс, який використовується для підвищення ефективності господарської діяльності та досягнення економічних результатів. Такого підходу в своїх наукових роботах притримуються Грішнова О., Гугнін Е., Чепак В. Вони сприймають соціальний капітал як окрему категорію капіталу, що приносить економічні вигоди через довіру та соціальні зв'язки [2, с.35; 5, с.50].

При ресурсному підході соціальний капітал розглядається як нематеріальний ресурс, що міститься у соціальних мережах та забезпечує підтримку, довіру та доступ до можливостей. Таке трактування було популяризоване вітчизняними та зарубіжними вченими, такими як Буркинський Б., Шпикуляк О., Бейкер У., Бурдье У., Лін Н., які розглядали

соціальний капітал як нематеріальний актив, що міститься у соціальних структурах і використовується для досягнення індивідуальних або колективних цілей [3, с.69; 7, с.63; 16, с.591; 17, с.241; 19, с.10].

Згідно мережевого підходу соціальний капітал – це система зв'язків та взаємодій, що забезпечує ефективну комунікацію, довіру та співпрацю між людьми та організаціями. Цей метод розкрили в своїх наукових працях вчені Барт Р., Палдам М., Зайцев Ю., Багнюк А., Грицаєнко М., Колот А. Дем'янчук О. Вони зробили акцент на соціальному капіталі як на мережі соціальних зв'язків, яка об'єднує людей і групи для ефективної взаємодії [20, с.9; 22, с.634; 4, с.14; 6, с.13; 8, с.189; 1, с. 230; 11, с.7].

Інституційно-нормативний підхід орієнтований на культуру і рівень соціальної свідомості та розглядає соціальний капітал як систему соціальних норм, взаємної довіри і інституціям, які сприяють узгодженим діям та колективній ефективності. Такий підхід розділяють вчені Сибіряков С., Рябоконт В., Шпикуляк О., Пехов В., Коулман Дж., Путнам Р., Фукуяма Ф. При такому підході соціальний капітал розглядається як похідна від соціальних норм, традицій та соціальних цінностей та є основою активного громадянського суспільства [13, с.1; 23, с.85; 21, с.100; 24, с.2; 25].

При інтеграційному підході соціальний капітал трактується як інтегрована категорія, що охоплює економічні, соціальні та політичні аспекти. Представниками такого підходу є вчені Сікора В., Горожакіна М., Ковязіна К., Шифф М. Згідно такого підходу соціальний капітал виступає комплексним механізмом, що поєднує економічні, соціальні та політичні аспекти для ефективної взаємодії [9; 10, с.16; 12, с.81; 15, с.160]. На нашу думку, саме інтеграційний підхід є найбільш обґрунтованим для всебічного розуміння соціального капіталу, оскільки він враховує різні аспекти та рівні цього феномену.

Результати нашого аналізу свідчать про те, що у науковій спільноті немає єдності щодо визначення поняття соціального капіталу. Проте

більшість дослідників погоджуються, що основні компоненти соціального капіталу включають соціальні норми, правила поведінки, довіру, соціальні зв'язки та мережі.

У сучасному економічному контексті соціальний капітал є найважливішим нематеріальним ресурсом. Він значно може впливати на розвиток ринкових процесів, ефективність управління бізнесом та економічну стійкість загалом.

Базуючись на функціях та економічних характеристиках соціальний капітал можна класифікувати за певними критеріями. Класифікація допомагає розкрити глибше взаємодію соціального капіталу з економікою і визначити краще ефективні стратегії його використання.

В науковій літературі немає загальноприйнятої класифікації. Проте, на основі узагальнення як класичних підходів (Бурдье П., Коулман Дж., Патнам Р., Фукуяма Ф. тощо), так і сучасних досліджень українських науковців (Грицаєнко М.І., Рябінчук М.В. тощо) ми виділили ключові критерії класифікації соціального капіталу в бізнес-середовищі та охарактеризуємо кожен з них. Узагальнену класифікацію соціального капіталу наведено на рис. 1.2.

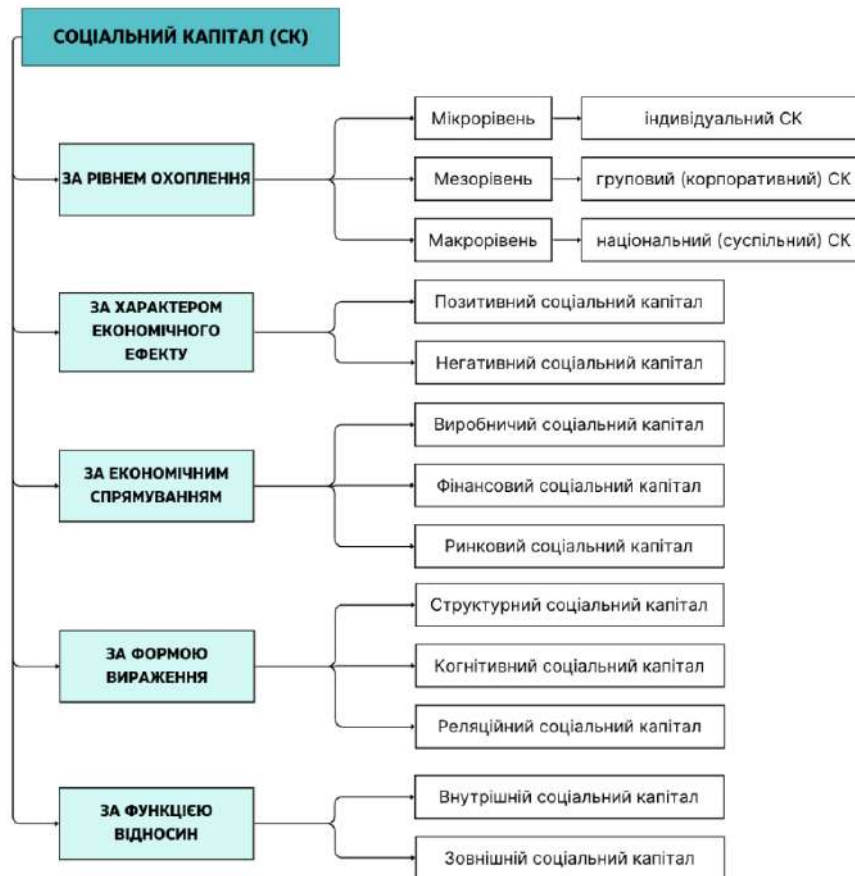


Рис. 1.2 Види соціального капіталу

На нашу думку, доцільно класифікувати соціальний капітал за наведеними нижче критеріями:

➤ *рівень охоплення та функціонування у соціально-економічній системі:*

За даним критерієм соціальний капітал поділяють за рівнями його дії в соціально-економічній системі – від найменших спільнот до суспільства в цілому. Соціальний капітал функціонує на різних рівнях соціально-економічної системи – від особистого (мікро-) рівня до рівня груп, організацій (мезо-) та суспільства в цілому (макро-) рівня [26, с.344-348]. Індивідуальний рівень передбачає ресурси, що містяться в мережі соціальних зв'язків окремої людини. Бурдье зауважував, що на цьому рівні соціальний капітал має характер приватного ресурсу, доступного окремим акторам залежно від їх позиції та зусиль у мережі [17, с. 248-249]. Груповий

(організаційний) рівень соціального капіталу розглядається як колективний ресурс, що належить спільноті чи підприємству. Коулман підкреслював, що соціальний капітал групи проявляється у нормах, довірі та зобов'язаннях, які полегшують координовані дії членів колективу [21, с.100]. На мезорівні соціальний капітал має риси як приватного, так і суспільного блага, оскільки вигоди від нього отримують і окремі особи, і вся організація. Національний (суспільний) рівень охоплення розуміється як сукупний соціальний капітал всього суспільства, що проявляється у загальному рівні довіри, розвитку громадянського суспільства та ефективності інституцій [17, с. 248-249]. Він виступає колективним ресурсом (суспільним благом), тісно пов'язаним з історично-культурними особливостями країни.

➤ *характер економічного ефекту:*

Соціальний капітал може по-різному впливати на економічний розвиток – як позитивно, так і негативно. Тому важливим є розподіл на позитивний та негативний соціальний капітал залежно від характеру економічного ефекту [28, с.63]. Соціальний капітал найчастіше асоціюється з позитивними економічними ефектами – підвищенням продуктивності, зниженням витрат, прискоренням інновацій завдяки довірі та співпраці. Проте соціальний капітал не завжди має позитивні наслідки. Коулман Дж. зауважував, що соціальний капітал є нейтральним ресурсом: він може слугувати як на благо суспільства, так і на шкоду – залежно від того, як його використовують [21, с.98]. Негативні прояви соціального капіталу пов'язані з замкненістю груп, кумівством, корпоративними змовами або іншими формами зловживань довірою. Фукуяма Ф. вказує, що тісні внутрішні зв'язки можуть породжувати «витрати для сторонніх», коли вигоди кооперації дістаються лише членам групи, а аутсайтери опиняються в гіршому становищі. Він застерігає, що надлишок соціального капіталу у формі вузькогрупової солідарності може вести до лобіювання власних інтересів на шкоду суспільним (так зване *rent-seeking*) [25]. Подібно, Бурдье

П. показував, що соціальний капітал може відтворювати соціальну нерівність, коли зв'язки та протекції забезпечують привілейований доступ до влади та ресурсів обраним групам [17, с. 249-250].

➤ *форма вираження у ринковій економіці:*

Найбільш усталеною є тривимірна модель соціального капіталу – структурний, когнітивний та реляційний компонент. Цю класифікацію вперше запропонували Нагапіт Дж. і Гошал С. в контексті аналізу організаційних переваг завдяки соціальному капіталу [29, с.243]. Структурний соціальний капітал відображає мережу зв'язків між акторами, їхню кількість, різноманітність і конфігурацію (наприклад, щільність мережі, центральність). Когнітивний капітал стосується спільних цінностей, норм, мови й уявлень, що забезпечують взаєморозуміння та ефективну координацію. Реляційний капітал характеризує якість взаємин – рівень довіри, зобов'язань і взаємної підтримки, що формуються через історію співпраці. У бізнесі ці форми проявляються як мережі співпраці (структурний), корпоративна культура (когнітивний), і партнерські відносини (реляційний). Усі три форми тісно взаємопов'язані та підтримують одна одну, утворюючи сталі структури. Важливо зауважити, що стійкі зв'язки без довіри й спільних цінностей не забезпечують повного ефекту, так само як сама лише довіра є недостатньою без належних зв'язків і спільного бачення.

➤ *економічне спрямування:*

Залежно від економічної сфери, в якій реалізується потенціал соціального капіталу, можна виокремити його виробниче, фінансове та ринкове спрямування. Виробничий соціальний капітал становить систему соціальних взаємозв'язків, що підвищують ефективність виробничих процесів та управління в організації. Він проявляється через злагоджену командну роботу, обмін знаннями між співробітниками, неформальні контакти, що сприяють вирішенню робочих проблем, та атмосферу довіри

всередині підприємства [27]. Фінансовий соціальний капітал стосується відносин у сфері фінансів – як внутрішньо-фірмових, так і між суб'єктами ринку капіталу. Його складові – це довіра між власниками, менеджерами та інвесторами, репутація компанії в очах кредиторів, наявність стійких зв'язків з банками, інвестиційними фондами, діловими агентами тощо. Високий рівень соціального капіталу у фінансовій сфері знижує ризики та транзакційні витрати. При цьому кредитори більше довіряють позичальникам з добрим ім'ям, інвестори охочіше вкладають у проекти команд з перевіреною репутацією, а угоди укладаються швидше при меншій потребі в дорогих гарантіях і забезпеченні. Ринковий (або комерційний) соціальний капітал охоплює відносини підприємства із зовнішніми стейкхолдерами на ринку – насамперед з клієнтами, постачальниками, партнерами зі збуту, а також із діловим оточенням у широкому сенсі (галузевими об'єднаннями, місцевою громадою тощо). Він виявляється через ділову репутацію, лояльність клієнтів, довгострокові контракти з постачальниками, взаємну підтримку та обмін інформацією між партнерами. Бойко М. зазначає, що корпоративний соціальний капітал зовнішнього спрямування проявляється у формі позитивного іміджу фірми, визнання її на ринку та прихильності споживачів [33, с.347-348]. Ринковий соціальний капітал підвищує конкурентоспроможність бізнесу за рахунок стабільних взаємовигідних зв'язків. В таких умовах споживачі довіряють бренду і залишаються лояльними, постачальники та підрядники схильні надавати кращі умови співпраці, а нові контракти укладаються легше завдяки мережі контактів і рекомендацій.

➤ *функція відносин:*

Для повної характеристики соціального капіталу підприємства важливо врахувати функцію відносин – тобто, чи належать соціальні зв'язки до внутрішнього середовища організації, чи виходять за її межі. Відповідно виділяють внутрішній та зовнішній соціальний капітал фірми.

Внутрішній соціальний капітал – це сукупність відносин всередині компанії: між співробітниками, підрозділами, керівництвом і персоналом. Він включає командну згуртованість, лояльність працівників до організації, корпоративну культуру взаємодопомоги і обміну знаннями. Високий внутрішній соціальний капітал створює атмосферу довіри та співробітництва, що веде до підвищення ефективності спільної роботи. Зовнішній соціальний капітал – це мережа зв'язків підприємства із зовнішніми акторами: клієнтами, постачальниками, партнерами, інвесторами, органами влади, громадськими інституціями тощо. Цей тип капіталу визначає рівень довіри до фірми з боку зовнішніх стейкхолдерів, її репутацію і залученість у ширші мережі співпраці. На думку Бойко М.М., корпоративний соціальний капітал має двоїсту природу: у внутрішньому середовищі він проявляється як єдність та згуртованість колективу, а у зовнішньому – як ділова репутація та лояльність клієнтів до організації [33, с. 357]. Обидві складові тісно пов'язані. Ефективна внутрішня взаємодія часто стає основою для успішних зовнішніх контактів, і навпаки – підтримка з боку клієнтів і партнерів підсилює впевненість та спільні цінності всередині компанії.

Отже, соціальний капітал у контексті бізнесу є комплексним активом, який можна систематизувати за певними критеріями. Теоретичне узагальнення, яке було представлено є авторською інтерпретацією класифікації соціального капіталу. Воно охоплює рівень його прояву (від особи до нації), характер економічного ефекту (позитивний/негативний), форму вираження (структура мереж, спільні цінності, відносини довіри), економічну спрямованість (на виробництво, фінанси чи ринок) та функцію відносин (в межах організації чи за її межами). Такий чином, ми можемо глибше розуміти природу соціального капіталу підприємства та раціонально керувати ним для досягнення конкурентних переваг у сучасній економіці.

## **1.2. Складові соціального капіталу та умови їх формування**

Соціальний капітал – це багатогранне явище, яке охоплює довіру, соціальні зв'язки, норми, та інші компоненти, що сприяють ефективній взаємодії в суспільстві. Його елементи та умови формування мають прямий вплив на економічний розвиток та якість життя. Дослідники, такі як Бурдьє П. [17], Патнем Р. [24], Фукуяма Ф. [25] і Коулман Дж. [21], приділяли особливу увагу його структурі та умовам формування, наголошуючи на його ролі у соціально-економічному розвитку. Українські науковці (Грішнова О.А. [34], Бойко М.М. [33], Бандурка О.М. [37]) також зазначають, що важливо формувати соціальний капітал для ефективного економічного та суспільного розвитку України.

На підставі аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових джерел нами було здійснено систематизацію ключових компонентів соціального капіталу, визначено фактори, що впливають на його формування, та узагальнено результати дослідження на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Складові соціального капіталу та умови їх формування

Нижче розглянемо кожен з цих складових та фактори, які впливають на їх формування в бізнес-середовищі:

➤ *Соціальні зв'язки та мережі*

Ця складова є фундаментальною основою соціального капіталу. Бурдье П. визначав соціальний капітал як ресурси, доступні через стійкі та інституціоналізовані мережі взаємодії [17, с.241]. Патнем Р. наголошував на важливості соціальних зв'язків для доступу до інформації та ресурсів, поділяючи їх на [24, с.22-24]:

✓ *Bonding capital (внутрішні зв'язки)* – відносини, які виникають в межах однорідних груп (родина, близькі друзі, колеги). Цей капітал характеризується високим рівнем довіри та взаємної підтримки і сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості групи.

✓ *Bridging capital (міжгрупові зв'язки)* – зв'язки між представниками різних соціальних груп, які дозволяють поширювати нові

ідеї та інновації, оскільки об'єднують людей з різним досвідом та перспективами.

✓ *Linking capital (зв'язки з владою та інституціями)* – відносини між громадянами, бізнесом і державними установами або іншими інституціями влади. Цей капітал забезпечує доступ до офіційних ресурсів і впливає на те, як приймаються рішення між установами. Такі зв'язки важливі для впливу на політику та отримання підтримки від влади.

На формування та якість соціальних мереж впливають наступні чинники. Насамперед, інтенсивність міжособистісних комунікацій, адже соціальні зв'язки добре працюють тоді, коли люди часто і якісно спілкуються між собою. Велику роль у процесі становлення мереж відіграють цифрові технології, які дуже спрощують підтримку контактів і знайомство з новими людьми. На останок, співпраця між приватним сектором та державними інституціями підвищує соціальний капітал, бо ці партнерства забезпечують доступ до нових ресурсів та підвищують довіру загалом в суспільстві.

#### ➤ Довіра

Трактування соціального капіталу за Патнемом [24, с.19] прямо включає довіру: соціальний капітал – це «зв'язки між індивідами – соціальні мережі та норми взаємності й довіри, що з них випливають». Фукуяма Ф. у книзі «Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity» [26] також підкреслює значення довіри, описуючи соціальний капітал як «комплекс неформальних норм чи цінностей, спільних для членів групи, що дозволяють їм співпрацювати».

Довіра, за визначенням Фукуями, є формою соціального капіталу, що діє як клей для кооперативної поведінки, дозволяючи людям досягати спільних цілей без надмірного регулювання чи контролю. Таким чином, довіра виступає не лише моральною чеснотою, а й економічним ресурсом, що суттєво впливає на продуктивність та інституційну ефективність країн

[26]. Довіру як складову соціального капіталу варто розглядати на трьох рівнях:

✓ *Інституційна довіра* – довіра громадян до офіційних структур (судової системи, політичних інституцій та інших).

✓ *Міжособистісна довіра* стосується взаємин між окремими людьми в спільнотах, колективах, сім'ях та інших соціальних групах.

✓ *Економічна довіра* – це впевненість у надійності та чесності партнерів по бізнесу, банків і фінансових установ.

Рівень довіри в суспільстві залежить від прозорості державного управління, рівня корупції та етичної поведінки бізнесу. Відкритість і підзвітність державних інституцій сприяють зростанню довіри громадян. Натомість корупція підриває довіру, створюючи враження несправедливості та нерівних можливостей. Етична поведінка бізнесу — зокрема чесність, прозорість і соціальна відповідальність — формує довіру між компаніями, споживачами та партнерами, зміцнюючи соціальний капітал як на рівні організацій, так і на рівні суспільства в цілому.

➤ Соціальні норми та правила поведінки

Багато дослідників підкреслюють, що наявність спільних норм і правил поведінки є головною складовою соціального капіталу, оскільки вони спрямовують взаємодію та кооперацію в спільноті. Дійсно, спільні правила гри в суспільстві, формують певне середовище передбачуваності. У такому середовищі кожен розуміє, чого можна очікувати від інших, що суттєво полегшує побудову довірчих відносин та продуктивну співпрацю.

Варто розрізнити два типи таких норм. Формальні соціальні норми – це ті правила, які офіційно затверджені та зафіксовані в юридичних і організаційних документах. Неформальні соціальні норми ґрунтуються на культурних традиціях, моральних засадах та етичних принципах, прийнятих у певному суспільстві. Хоча вони не мають офіційного статусу,

їхнє дотримання забезпечується через громадський осуд та усталені традиції.

Формування та дотримання соціальних норм залежить від правової культури громадян, а також від прикладу, який демонструють державні та громадські інституції. Крім того, важливе значення мають ефективні механізми соціального контролю та невідворотність відповідальності за порушення норм.

➤ **Взаємність та взаємодопомога**

Принцип взаємності характеризує те, що члени спільноти допомагають один одному, очікуючи, що інші зроблять так само в майбутньому. Патнем особливо наголошував на нормах взаємності. У спільнотах з високим соціальним капіталом діє правило «сьогодні ти мені, завтра – я тобі», що, на думку дослідника, підвищує загальний рівень співробітництва [32, с.134]. У визначенні Патнема прямо згадані «норми взаємності» як складова соціального капіталу. Коулман також описував, як взаємні зобов'язання та очікування між людьми становлять одну із форм соціального капіталу [21, с.98-107]. Якщо індивід робить послугу іншому, то виникає зобов'язання, яке в майбутньому буде повернене і таким чином виникає цикл довгострокової взаємодопомоги. Прикладом є описаний Коулманом випадок з нью-йоркськими торговцями діамантами, які довіряють один одному цінні товари без формальних контрактів, покладаючись на репутацію та майже неписане правило взаємної чесності в цій спільноті. Така взаємність підкріплюється соціальними санкціями: якщо хтось порушить довіру, спільнота припинить з ним співпрацю.

Виділяють такі форми взаємності:

✓ *Прямий обмін* – безпосередня взаємодія між двома сторонами, яка базується на взаємній вигоді та очікуванні майбутньої віддачі (наприклад, одна людина допомагає іншій з очікуванням отримати подібну допомогу в майбутньому).

✓ *Опосередкований обмін* – форма взаємності, що включає допомогу, надану через мережу соціальних контактів (наприклад, система підтримки, де учасники розраховують на підтримку спільноти в майбутньому).

Аналізуючи фактори, що впливають на принцип взаємності та соціальної підтримки, варто виокремити декілька ключових елементів. Перш за все, загальний рівень соціального добробуту населення. Коли люди мають достатньо ресурсів для власного комфорту, вони більш схильні до альтруїзму та допомоги іншим. Другим важливим фактором є розвиток волонтерства та благодійних організацій, які через позитивні приклади мотивують громадян до взаємодопомоги. Українські дослідники Грішнова та Полив'яна (2018) наголошують, що громадянська активність, волонтерство та благодійність особливо важлива у кризові періоди [34, с. 24]. Третім чинником є державна політика соціального захисту, яка створює сприятливі умови для формування культури взаємної підтримки як норми поведінки в суспільстві.

➤ *Соціальні цінності та ідентичність*

Соціальні цінності та колективна ідентичність є фундаментальними компонентами соціального капіталу, які впливають на згуртованість суспільства, рівень довіри та ефективність колективної взаємодії. Ключові соціальні цінності включають:

✓ *Справедливість* передбачає рівність можливостей, правову захищеність та неупереджене ставлення до всіх членів суспільства.

✓ *Громадянська відповідальність* виражається в активній участі громадян у суспільному та політичному житті, виконанні ними своїх обов'язків перед суспільством.

✓ *Взаємоповага* означає толерантне ставлення до різних точок зору, культур та традицій, що сприяє гармонійному співіснуванню в багатокультурному середовищі.

✓ *Колективізм або індивідуалізм* відображає схильність суспільства до спільної діяльності та взаємодопомоги (колективізм) або ж до незалежності та самостійності індивідів (індивідуалізм).

✓ *Колективна ідентичність* — це відчуття приналежності індивіда до певної соціальної групи, спільноти або нації. Вона формується на основі спільних цінностей, історії, культури та традицій.

На формування соціальних цінностей та колективної ідентичності впливає низка умов. Рівень національної самосвідомості та культурних традицій відіграє визначну роль. Коли суспільство глибоко розуміє власну історію, культуру та традиції, це сприяє формуванню спільних цінностей та зміцненню колективної ідентичності. Як наслідок, зростає згуртованість суспільства та його стійкість щодо зовнішніх впливів. Система освіти є фундаментальною у формуванні громадянських цінностей. Саме через освіту передаються соціальні цінності наступним поколінням, відбувається формування громадянської свідомості, виховується толерантність, взаємоповага та відповідальність. Варто зазначити, що українські науковці, зокрема Бойко М.М. та Грішнова О.А., наголошують на вирішальній ролі національної самосвідомості та громадянської відповідальності, які формуються через систему освіти та державні програми, у створенні міцного соціального капіталу [28, с.213-215]. Політика держави щодо підтримки соціальної єдності є не менш вагомою. Державні ініціативи, спрямовані на популяризацію національної культури, мови, належну підтримку меншин та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, суттєво сприяють зміцненню колективної ідентичності та формуванню спільних цінностей у суспільстві.

Отже, соціальний капітал є складною системою взаємопов'язаних елементів – соціальних зв'язків, довіри, норм поведінки, взаємності та спільних цінностей – які разом визначають рівень згуртованості та ефективність функціонування суспільства. Його формування відбувається

під впливом цілого комплексу факторів: від інтенсивності комунікацій, якості інституцій та правової культури – до рівня громадянської активності, державної політики та освіти. Високий рівень соціального капіталу забезпечує умови для стабільного економічного зростання, посилення громадянської участі, зниження соціальної напруги та підвищення якості життя. В українських реаліях, зокрема в умовах зовнішніх викликів, стратегічним завданням є підтримка й розвиток усіх складових соціального капіталу через інтеграцію зусиль держави, бізнесу, громадянського суспільства та системи освіти.

### **1.3. Оцінка соціального капіталу**

Вимірювання соціального капіталу є важливим завданням, бо, як ми вже зазначали, його рівень прямо впливає на економічний розвиток, ефективність інституцій та згуртованість суспільства. У праці *Bowling Alone* (2000) Патнем дослідив зниження соціального капіталу в американському суспільстві, звернувши увагу на спад участі громадян у колективних формах життя, незважаючи на збереження індивідуальної активності. Символічним прикладом стала популяризація боулінгу наодинці замість участі в клубах, що відображає загальну тенденцію до послаблення соціальної взаємодії. На основі даних *General Social Survey* автор зафіксував зниження рівня суспільної довіри з понад 50% до близько 35% упродовж 1970–1990-х років. Серед причин цього занепаду він називає вплив телебачення, індивідуалізацію, урбанізацію та поколінні зрушення. Таким чином, зменшення соціального капіталу, за Патнемом, негативно

позначається на демократичних процесах, економічній динаміці та соціальному благополуччі [32].

Як зазначає Середа Ю.В., розбудова соціального капіталу це універсальні ліки від інституційної кризи та необхідна умова налагодження діалогу між владою та громадянами і зміцнення громадянського суспільства [38, с.81]. Тому розглядають методи вимірювання соціального капіталу на різних рівнях – від окремої особи до суспільства загалом. У сучасній літературі виділяють декілька рівнів аналізу соціального капіталу – мікрорівень, мезорівень та макрорівень [27]. Структуру методів оцінки соціального капіталу наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Методи оцінки соціального капіталу на різних рівнях

На мікрорівні соціальний капітал розглядається як характеристика окремої особи, а саме – характеристика її особистих соціальних мереж, рівня довіри до інших, участі в спільнотах та дотримання соціальних норм. Відповідно, методи оцінки соціального капіталу на індивідуальному рівні здебільшого спираються на опитувальні методика окремих осіб. Як правило, респонденти відповідають на запитання про кількість і характер їхніх соціальних зв'язків (скільки друзів та родичів можуть надати підтримку, до яких груп чи організацій вони належать), про рівень довіри

до оточуючих (чи довіряє респондент сусідам чи колегам), про участь у громадському житті (волонтерство, відвідування зборів громад) та про обопільність допомоги і взаємні зобов'язання у їхньому соціальному оточенні [37]. Розглянемо найбільш відомі стандартизовані опитувальники для вимірювання соціального капіталу особи.

Integrated Questionnaire for the Measurement of Social Capital (SC-IQ) – це інтегрований інструментарій, який був розроблений експертами Світового банку з метою надійного та практично орієнтованого методу для збору кількісної інформації про різні аспекти соціального капіталу в домогосподарствах. Опитувальник SC-IQ охоплює шість вимірів соціального капіталу: спільноти та мережі, взаємна довіра та солідарність, колективні дії та співпраця, інформація та комунікація, соціальна згуртованість та інклюзія, розширення прав і політична участь. Метою інструментарію SC-IQ є виміряти ці всі компоненти за допомогою стандартизованого опитування, яке можна адаптувати під конкретну країну чи регіон [41]. Зміст опитувальника наведено у Додатку Б.

Personal Social Capital Scale (PSCS) — це кількісний інструмент для емпіричного вимірювання того, як соціальні зв'язки, довіра, взаємодопомога та участь у групах впливають на здоров'я людини, соціальну поведінку, рівень підтримки в громаді та ефективність соціальних інтервенцій. Міжнародна команда дослідників з США та Китаю розробили першу валідовану шкалу, яка є орієнтована саме на індивідуальні мережі для досліджень у сфері громадського здоров'я, медицини, соціології. Анкета-опитувальник поділена на блоки, які стосуються різних типів соціального капіталу [42]. Зміст опитувальника наведено детальніше у Додатку Д.

Social Capital Inventory (SCI) — це унікальний інструментарій вимірювання соціального капіталу серед респондентів, які беруть участь у програмах підвищення грамотності та професійного розвитку. Створений

науковцями з Оттавського університету (Канада), цей інструмент став відповіддю на гостру потребу оцінювати неекономічні здобутки освіти, а саме соціальні зв'язки, довіру, залученість до життя громади. Дослідники прагнули з'ясувати, яким чином освіта трансформує соціальну інтеграцію учнів. Методика Social Capital Inventory охоплює 24 запитання, спрямовані на оцінку чотирьох ключових аспектів соціального капіталу: якості соціального оточення, структури соціальної мережі, практичної функціональності зв'язків та типології контактів. Таким чином, Social Capital Inventory – це потужний інструмент для зміцнення соціального капіталу в освітній та професійній сферах [43]. Детальний зміст анкети подано в Додатку В.

Internet Social Capital Scales (ISCS) — це чинний інструмент, який застосовують для вимірювання соціального капіталу в цифровому середовищі. На відміну від традиційних підходів, ISCS враховує специфіку соціальних взаємодій, що виникають в інтернеті. Шкала складається з чотирьох підшкал, які охоплюють ключові елементи соціального капіталу, а саме рівень довіри та емоційної підтримки, розширення кругозору, відчуття приналежності до спільноти, а також спілкування з людьми, які мають різний життєвий досвід [44]. Зміст опитувальника наведено детальніше у Додатку Г.

Застосування індивідуальних опитувальників соціального капіталу в контексті України дозволяє детальніше вимірювати ступінь довіри, згуртованості та взаємної підтримки серед людей з різним соціальним статусом. Це сприяє глибшому розумінню соціальної динаміки та стану громадянської інтеграції в суспільстві. На основі даних всеукраїнського дослідження, проведеного Міжнародним республіканським інститутом (IRI) у лютому 2024 року, українці демонструють високий ступінь довіри до близького оточення, зокрема до Збройних сил України (довіряє 91% респондентів) та волонтерських організацій (довіряє 81% респондентів).

Натомість довіра до офіційних інституцій залишається низькою: всього 22% опитаних довіряють законодавчій владі, 24% — виконавчій, а 28% — судовій. Такі показники відображають особливості структури соціального капіталу в Україні, де переважає довіра до особистих і неформальних зв'язків над інституційною довірою [45].

Соціальний капітал на мезорівні охоплює групи людей, організації, локальні громади або інші соціальні спільноти. На цьому рівні соціальний капітал виступає як ресурс всередині групи або між групами. Соціальний капітал на мезорівні проявляється у вигляді згуртованості колективу, щільності внутрішніх зв'язків, наявності взаємної довіри та норм співпраці всередині групи [46, с.540]. Дослідник Розказов А.Г. узагальнив, що на даному рівні доцільно враховувати показники сусідських зв'язків та участі, тобто рівень спілкування з сусідами і родичами, активність мешканців у вирішенні місцевих проблем, рівень задоволення якістю місцевих послуг (транспорт, медициною, освітою тощо) і довіру до місцевих інституцій [47, с.6].

На мезорівні соціологічні опитування є пріоритетним інструментом оцінки соціального капіталу. У цьому контексті часто застосовуються методи фокус-групових обговорень та глибинних інтерв'ю для якісної оцінки соціальних зв'язків. Започаткований Морено Дж. метод соціометрії дозволяє вивчати мережеву взаємодію, зокрема виявляти ступінь зв'язаності, рівень центральності та наявність структурних розривів між учасниками [48, с.156]. На практиці застосовують анкетування членів групи щодо їхніх взаємних контактів (кого з колег вони найчастіше залучають до консультацій, кому довіряють важливу інформацію). На основі таких даних будується соціограма та обчислюються показники на кшталт коефіцієнта щільності (частка існуючих зв'язків від максимального можливого), рівень взаємності зв'язків, число зв'язків кожного учасника (ступінь вузла), наявність центральних фігур чи ізольованих членів тощо. У своїй

фундаментальній праці «Who Shall Survive?» Морено Дж. описує соціограму як метод візуалізації соціальних зв'язків у групі, де індивіди подаються у вигляді точок або вузлів, а зв'язки між ними – у формі дуг (ліній), що відображають характер і напрямок взаємин. Соціограма Морено є не просто графіком, а цілісним відображенням динамічної соціальної структури, яка постійно змінюється [48, с.158]. Соціограми, побудовані на основі опитувань працівників, дозволяють виявити неформальних лідерів — осіб, які відіграють ключову роль у комунікації, попри відсутність формальних посад. Крім того, мережевий аналіз ідентифікує «вузькі місця» (bottlenecks) — точки перевантаження інформаційних потоків, а також співробітників із низьким рівнем інтеграції в колектив. Це дає змогу оптимізувати комунікацію в компанії [49].

Відповідно до тверджень аналітиків Cross R. і Prusak L. у їхньому дослідженні «The People Who Make Organizations Go – or Stop» (Harvard Business Review, 2002), соціометричний або мережевий аналіз (SNA, Social Network Analysis) є винятково результативним методом для дослідження та оцінювання соціального капіталу в організаційних структурах. Головна цінність цього підходу полягає в можливості досліджувати фактичні, неформальні взаємозв'язки між співробітниками, які зазвичай не відображені в офіційних організаційних схемах, проте істотно впливають на ефективність комунікації, поширення знань та управлінське прийняття рішень [50 с. 6-12].

Кейс-стаді (case study) – метод дослідження соціального капіталу на рівні організацій. За допомогою кейс-стаді аналізують внутрішню організаційну культуру компанії, неформальні зв'язки між працівниками, загальну довіру між працівниками та згуртованість колективу. У дослідженні Balatti, Black і Falk (2006) науковці показали, як можна виміряти соціальний капітал на основі кейс-стаді чотирьох освітніх програм для дорослих громадян Австралії. Результати показали, що участь у цих

програмах позитивно вплинула на рівень самовпевненості, комунікацію та громадянську участь. Автори виокремили чотири виміри соціального капіталу, що змінилися після навчання: довіра, ефективність, структура зв'язків і трансакції у мережах. До того ж, дослідники повідомили про зміцнення bonding, bridging і linking капіталу. Це свідчить про те, що навіть короткотривалі освітні програми мають довготривалий вплив на згуртованість у суспільстві [51].

Наступний метод виміру соціального капіталу в контексті організації – опитування. Дані опитувань працівників агрегують у вигляді індикаторів – середнього рівня міжособистісної довіри, індексу залученості до неформальних мереж, індексу лояльності або взаємодопомоги. Індексні методології дають можливість кількісно оцінити як внутрішній, так і зовнішній соціальний капітал організації. Зокрема, індекс залученості працівників (Employee Engagement Index) є популярним індикатором, що відображає ступінь довіри співробітників до управлінської ланки. Цей індекс може слугувати частковим показником внутрішнього соціального капіталу підприємства. Стосовно зовнішнього соціального капіталу, то показниками виступають кількість діючих партнерських взаємовідносин, участь у галузевих асоціаціях, а також репутаційний статус компанії серед споживачів і постачальників.

Соціальний капітал на макрорівні трактується як характеристика суспільства або великої соціальної спільноти (наприклад, нації, регіону чи міста) [32].

Індекс громадянської спільноти (Civic Community Index) – це один із найвідоміших підходів до кількісного вимірювання соціального капіталу на рівні держави, який був запропонований Патнамом Р. у праці «Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy» (1993). У межах порівняльного аналізу регіонів Італії Патнам прагнув встановити причинно-наслідковий зв'язок між рівнем соціального капіталу та ефективністю

функціонування демократичних інституцій. Індекс сконструйовано на основі чотирьох емпіричних показників, а саме щільність асоціацій, інформаційна залученість, участь у референдумах та електоральна активність. Щільність асоціацій — це кількість громадських організацій та клубів на душу населення, що відображає розвиток соціальних мереж. Інформаційна залученість оцінюється за регулярністю читання друкованих медіа, як показник інтересу до суспільного життя. Участь у референдумах свідчить про готовність громадян впливати на політичні рішення, а виборча активність — про рівень громадянської свідомості. Патнам дійшов висновку, що високі значення за цими показниками свідчать про розвинену громадянську культуру і, відповідно, високий рівень соціального капіталу в регіоні. Такі регіони, згідно з результатами дослідження, демонстрували ефективніше функціонування місцевих інституцій, більшу прозорість управлінських процесів і кращі економічні результати [36].

Національні та міжнародні опитування – це важливий емпіричний інструмент вимірювання соціального капіталу на макрорівні. Вони дають змогу зібрати дані про довіру, соціальну взаємодію та громадянську активність в межах країни або кількох країнах.

До таких опитувань належить «Світове опитування цінностей» (World Values Survey (WVS)), яке охоплює понад 100 країн світу та здійснюється з 1981 року у вигляді регулярних хвиль опитування населення. Основна мета WVS полягає у вивченні змін у цінностях, соціальних нормах, формах громадянської участі та довірі. Опитування WVS охоплює довіру (міжособистісну та інституційну), участь у громадських організаціях, волонтерство, взаємодопомогу та орієнтацію на співпрацю і толерантність. Зокрема, питання на кшталт «чи можна довіряти більшості людей», «чи довіряєте ви парламенту/уряду/судам» дозволяють емпірично фіксувати рівень соціального капіталу в національному розрізі та порівнювати його між країнами чи регіонами. Крім кількісного виміру,

WVS має суттєву аналітичну цінність у динамічному аспекті, оскільки повторюваність хвиль опитування дає змогу відстежувати трансформації соціального капіталу впродовж десятиліть [56].

Європейське соціальне дослідження (ESS) – поширений інструмент для оцінки соціального капіталу на рівні держави в європейському просторі. Проєкт розпочався у 2001 році та проводиться кожні два роки у понад 30 країнах Європи. У Європейському соціальному дослідженні (ESS) використовують комплекс статистичних підходів (факторний аналіз), що дозволяє оцінити приховані складові – міжособистісну довіру, соціальну згуртованість та нормативні установки [57].

Серія опитувань Eurobarometer – це ще один метод оцінювання соціального капіталу на макрорівні, який започаткувала європейська комісія ще у 1973 році. Головною метою цього дослідження є моніторинг суспільної думки в країнах-членах щодо різноманітних питань, а саме соціального капіталу. Eurobarometer збирає інформацію стосовно ступеня довіри населення до державних інституцій, судової системи та політичних партій, а зібрані дані дають змогу відстежувати соціальні тренди на загальноєвропейському рівні [58].

Система індикаторів OECD, запропонована Організацією економічного співробітництва та розвитку, є новаторським підходом до вимірювання соціального капіталу. Вона поєднує в собі показники як на мікро-, так і на макрорівні. У рамках цієї системи оцінюються такі ключові компоненти: щільність соціальних мереж, рівень міжособистісної та інституційної довіри, інтенсивність участі в громадських ініціативах, показник співпраці з держаними структурами, прозорість та відкритість суспільно значущої інформації та загальний рівень соціальної згуртованості. Такий комплексний підхід дозволяє здійснювати всебічний аналіз соціального капіталу та визначати його роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства [59].

Рівень громадянської активності оцінює залученість людей до суспільного життя та готовність співпрацювати заради спільного блага. Це проявляється через участь у волонтерстві, благодійності, виборах, протестах, а також через членство в політичних партіях. Для вимірювання цього явища використовують індекси громадянської активності (наприклад, *civic engagement indices*), які агрегують дані про частку членів громадських організацій, рівень участі у виборчих процесах та частоту залучення до громадських слухань. У такому контексті громадянська активність розглядається як структурний елемент соціального капіталу на рівні держави, що дозволяє оцінити ступінь залучення громадян до формування демократичних практик, розвитку соціальної згуртованості та довіри до інституцій [60].

Інституційний вимір соціального капіталу на макрорівні пов'язують із такими поняттями як прозорість, підзвітність, рівень корупції та довіра до державних інституцій. Один із ключових інструментів для оцінки цих показників – Індекс доброчесності влади (*Integrity Index*) від міжнародної організації *Global Integrity*. Цей індекс охоплює широкий набір показників, що відображають ефективність антикорупційних практик, прозорість прийняття рішень та незалежність інституційних системи. Методологія *Global Integrity* базується на детальному опитуванні експертів у кожній країні, аналізі нормативно-правової бази та практик її застосування. Дані збираються за допомогою стандартизованих кодів відповідей, що дозволяє порівнювати результати між країнами та відстежувати динаміку [61].

Поряд із цим важливе місце у вимірюванні соціального капіталу на глобальному рівні займає Світовий рейтинг щастя (*World Happiness Report*), який випускає ООН з допомогою організацій *Sustainable Development Solutions Network* та *Gallup World Poll*. Цікаво, що в цьому рейтингу найважливішими є саме показники, пов'язані з соціальним капіталом — наскільки люди довіряють одне одному, чи відчують підтримку коли їм

скрутно, чи почувуються в безпеці, і наскільки вільно можуть приймати власні рішення в житті. Збирають ці дані через опитування, а потім об'єднують їх в одну загальну оцінку. Така методика дозволяє глянути не тільки на те, на скільки добре матеріально забезпечені громадяни, але й оцінити рівень людської згуртованості — того ключового елемента, який формує соціальний капітал суспільства [62].

Ще одним індикатором для оцінки проявів соціального капіталу на макрорівні є Індекс доброзичливості країни (Good Country Index), розроблений британським дослідником Саймоном Анхольтом. Цей індекс показує, наскільки політики окремої держави впливають на глобальний добробут. Важливою методологічною особливістю індексу є нормалізація даних з урахуванням розміру економіки країни, що дозволяє об'єктивно порівнювати держави з різним рівнем доходів [63].

Як підкреслює Тітаренко О. Є., через багатовимірність поняття соціального капіталу дослідники використовують широкий набір індикаторів, а єдиного уніфікованого підходу до його вимірювання наразі не існує. Це зумовлює варіативність оцінок залежно від дослідницького контексту. Наприклад, у соціально-економічних дослідженнях пріоритет надається індикаторам довіри та економічної кооперації, тоді як у політичних студіях фокус зосереджено на включенні громадян до політичної діяльності, визнанні правомірності влади та демократичних практиках [65].

Після детального розгляду методів вимірювання соціального капіталу на різних рівнях логічним є перехід до аналізу специфіки вимірювання цього феномену в межах бізнес-середовища, адже в організаціях соціальний капітал має особливе прикладне значення. Саме тому оцінка соціального капіталу в корпоративному контексті набуває пріоритетного значення у сфері управлінні людськими ресурсами, формуванні корпоративної культури та забезпечення довгострокової

конкурентоспроможності. Нижче буде розглянуто основні інструменти та підходи до оцінювання соціального капіталу в межах організацій та підприємств.

Методика стратегічного планування SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це популярний інструмент аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність організацій. Соціальний капітал може бути як потужною перевагою, так і суттєвою вадою організації. Так, наявність згуртованого колективу, високий рівень взаємодовіри між співробітниками та ефективна система комунікації в та за межами компанії безперечно є значними перевагами (Strengths). З іншого боку, пригнічений моральний дух, брак командної взаємодії чи наявність внутрішніх конфліктів вважаються істотними недоліками (Weaknesses). У бізнес-середовищі результати SWOT-аналізу часто відіграють важливу роль під час прийняття управлінських рішень [66].

Сучасні компанії дедалі частіше використовують опитування співробітників (Employee Surveys) як інструмент для оцінки внутрішнього середовища організації. Такі опитування дають змогу зібрати дані про рівень задоволеності працівників, довіру до керівництва, відчуття підтримки та згуртованості в колективі. На базі отриманих даних формуються кількісні індикатори, як-от індекс лояльності персоналу, рівень довіри в команді та індекс співпраці між відділами – усі ці показники вважаються непрямими метриками внутрішнього соціального капіталу [67]. Базуючись на системі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) багато компаній інтегрують цілі, пов'язані із розвитком соціального капіталу, у загальну систему управління результативністю. Зокрема, у сфері управління персоналом до таких KPI можуть входити коефіцієнт утримання працівників, кількість поданих і реалізованих ідей від працівників, а також частка вакансій, які закриваються через внутрішні рекомендації. Ці показники дають уявлення про рівень залученості, довіри

та горизонтальних зв'язків усередині організації. Якщо компанія визначає підвищення командної згуртованості як одну зі своїх стратегічних цілей, вона може відображати цей пріоритет у відповідних КРІ, а оцінка прогресу здійснюється за результатами щорічних опитувань персоналу. Поєднання опитувань співробітників та системи КРІ дозволяє компаніям формалізувати і оцифрувати окремі аспекти соціального капіталу, інтегруючи їх у загальну стратегію організаційного розвитку та управління людськими ресурсами [68].

У багатьох інноваційних компаніях дедалі частіше використовується аналіз внутрішніх комунікацій. Це допомагає краще зрозуміти, як насправді працює організація не за формальною структурою, а за фактичними зв'язками між людьми. Один із інструментів такого аналізу – соціометричний мережевий аналіз (Social Network Analysis, SNA або Organizational Network Analysis, ONA). Цей підхід дозволяє візуалізувати та оцінити, як поширюється інформація всередині команди, як відбувається обмін знаннями між співробітниками, хто виступає неформальним лідером в команді тощо. Завдяки спеціальному програмному забезпеченню можна побудувати «карту взаємодій» — діаграму, де кожен вузол представляє співробітника, а лінії між ними показують частоту ділових контактів або звернень за порадою до нього. На основі таких карт розраховуються такі метрики: наскільки централізована комунікація, чи є в компанії ізольовані працівники, хто виступає «посередниками» між різними командами або підрозділами. Це дає змогу зрозуміти, яке місце займає компанія у ширшій бізнес-мережі, де вона має сильні зв'язки, а де — потенціал для розширення чи зміцнення партнерств [69].

Як вже згадувалось раніше, згідно з дослідженням Cross і Prusak, соціометричний аналіз є потужним засобом для дослідження й оцінки соціального капіталу в організаційних структурах, оскільки дає змогу виявити неформальні комунікаційні зв'язки між співробітниками. Ці

взаємини часто залишаються поза межами формальних ієрархій, однак відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного інформаційного обміну, координації діяльності та підтримці процесу прийняття управлінських рішень [50, с.6-12].

Варто також зазначити, що останніми роками бізнес-сектор приділяє дедалі більше уваги ESG-факторам (Environmental, Social, Governance), особливо в міжнародному контексті. Нефінансова звітність ESG стала важливим інструментом комунікації з інвесторами, демонструючи внесок компанії у сталий розвиток. Соціальний компонент ESG безпосередньо пов'язаний із соціальним капіталом, охоплюючи показники якості відносин компанії зі співробітниками та суспільством: умови праці, інклюзивність, етичні практики, участь у громадському житті (Європейська Бізнес Асоціація, 2023) [70]. Активна ESG-діяльність сприяє накопиченню соціального капіталу, підвищенню довіри з боку працівників і громад, що позитивно впливає на продуктивність і репутацію компанії.

У цьому контексті набуває поширення бенчмаркінг CSR, який дозволяє оцінювати соціальну активність компаній на основі 70 показників, згрупованих за шістьма категоріями стейкхолдерів. Особлива увага приділяється умовам праці, гендерній рівності, охороні здоров'я, що є індикаторами внутрішнього соціального капіталу. Інноваційність підходу полягає у використанні різних систем зважування критеріїв, включно з оцінками неурядових організацій, що забезпечує надійність інтегрального індексу CSR навіть за різних контекстів [71, с.19–27].

Підсумовуючи, в бізнес-середовищі методи оцінки соціального капіталу тісно інтегровані з інструментами менеджменту і звітності. На внутрішньому рівні організації це – опитування персоналу, аналіз мереж взаємодії, оцінка корпоративної культури, які кількісно виражають довіру та співпрацю. На зовнішньому рівні – це врахування соціальних показників у стратегії (ESG KPI), які відображають капітал довіри між бізнесом і його

стейкхолдерами. Таким чином, підприємства вимірюють свій соціальний капітал як невід'ємну складову своєї нематеріальної цінності, що впливає на конкурентоспроможність і сталий розвиток.

### **Висновки до розділу 1**

У результаті дослідження теоретичних аспектів соціального капіталу встановлено, що:

1. Соціальний капітал є стратегічно важливим ресурсом, який визначає ефективність функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

2. Багатогранність концептуальних підходів до трактування соціального капіталу дозволяє розглядати його як складну, багатовимірну категорію, яка охоплює мережі соціальних взаємодій, норми, цінності, довіру і взаємодопомогу.

3. Запропонована класифікація соціального капіталу дає можливість глибше розуміти його значення, а розглянуті нами ключові складові соціального капіталу та фактори, які сприяють їх формуванню, дозволяють цілеспрямовано розвивати соціальний капітал на підприємствах.

4. Обґрунтована необхідність використання комплексних методів оцінювання соціального капіталу, які дозволяють на основі емпіричних даних визначати рівень соціального капіталу в організаціях, виявляти його сильні та слабкі сторони, що є важливим для прийняття управлінських рішень.

5. Отримані теоретичні результати є фундаментальною базою для подальших практичних досліджень соціального капіталу, зокрема аналізу світового досвіду і розробки практичних рекомендацій щодо адаптації найкращих практик формування та використання соціального капіталу в

українському бізнес-середовищі, що будуть представлені в наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СВІТОВОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

### 2.1. Світовий досвід використання соціального капіталу в бізнесі: порівняння практик різних країн

Соціальний капітал у бізнес-середовищі різних країн має свої особливості через історичні, культурні й інституційні чинники. В табл. 2.1. ми провели аналіз соціального капіталу передових країн, який показує як соціальний капітал, формуючись під впливом різних факторів, визначає специфіку бізнес-середовища і практик у глобальному масштабі.

*Таблиця 2.1*

#### Порівняльна характеристика соціального капіталу у бізнес-середовищі різних передових країн

Порівняльна характеристика соціального капіталу у бізнес-середовищі різних передових країн				
Група країн	Англо-американський блок (США, Велика Британія, Канада, тощо)	Скандинавські країни (Данія, Норвегія, Швеція тощо)	Континентальна Європа (Німеччина, Нідерланди, Франція, Швейцарія тощо)	Східна Азія (Китай, Японія, Південна Корея тощо)
<b>Ключові особливості</b>	Високий рівень громадянської активності, взаємної довіри в бізнесі та суспільстві	Високий рівень інституційної довіри та соціальної згуртованості	Високий рівень соціального добробуту та кооперації між державою, бізнесом і громадою	Країни з високим рівнем колективізму та ієрархічної культури, тісними міжособистісними зв'язками та взаємною підтримкою
<b>Основні риси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відкритість</li> <li>• індивідуалізм,</li> <li>• розвинуті bridging-зв'язки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень суспільної довіри,</li> <li>• поєднання bridging і bonding-капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• баланс bonding і bridging зв'язків</li> <li>• сильні формалізовані мережі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• помірна суспільна довіра,</li> <li>• домінування внутрішніх зв'язків (bonding).</li> </ul>
<b>Механізми формування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прозорі інститути,</li> <li>• дотримання контрактів,</li> <li>• культура CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівність,</li> <li>• прозорість інститутів,</li> <li>• соціальне забезпечення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• регулювання економіки,</li> <li>• важлива роль профспілок,</li> <li>• соціальне партнерство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• родинні зв'язки,</li> <li>• особисті контакти,</li> <li>• слабкі інститути</li> </ul>
<b>Вимірювання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціологічні опитування (OECD, Ipsos Global Trust),</li> <li>• індекси конкурентоспроможності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціологічні опитування (OECD, Ipsos Global Trust),</li> <li>• Trust Barometer</li> <li>• Employee Net Promoter Score</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• European Social Survey,</li> <li>• соціологічні опитування (OECD, Ipsos Global Trust),</li> <li>• індекс асоціацій</li> <li>• ESG-звіти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• World Values Survey</li> <li>• Workplace Social Capital</li> <li>• соціологічні опитування (OECD, Ipsos Global Trust),</li> </ul>
<b>Приклади компаній</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Southwest Airlines,</li> <li>• Patagonia</li> <li>• Starbucks</li> <li>• Mountain Equipment Co-op</li> <li>• Lululemon Athletica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKEA</li> <li>• Nokia</li> <li>• Skype</li> <li>• Volvo</li> <li>• Ericsson</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volkswagen</li> <li>• Bosch</li> <li>• Siemens</li> <li>• SAP</li> <li>• Renault</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toyota</li> <li>• Samsung</li> <li>• Hyundai</li> <li>• Alibaba</li> <li>• Huawei</li> </ul>

Ми порівняємо практики використання соціального капіталу у різних країнах-лідерах, згрупувавши їх за спільними ознаками.

Англо-саксонські країни сформували соціальний капітал на основі культури індивідуалізму, протестантської етики праці та поширення ринку. Зароджуючись у середовищі колонізації та вільного підприємництва, тут склалися традиції добровільних об'єднань (громадські клуби, професійні асоціації), що поступово формували суспільну довіру до інститутів. Політичні інституції (парламентська демократія) також сприяли розвитку віри у справедливість законів та контрактів. До прикладу, соціальний капітал у бізнес-середовищі Великої Британії досить розвинений завдяки сильним торговим та фінансовим мережам, які усталились історично. Тут сформувалися активні галузеві асоціації (Confederation of British Industry), мережі випускників бізнес-шкіл і професійні клуби, що згуртовували підприємців та топ-менеджерів. У Британії діє міцна екосистема стартапів, інкубаторів та акселераторів, де створюються горизонтальні зв'язки між засновниками. Очевидно, що така взаємодія сприяє швидкому обміну знаннями та постійному зміцненню довіри. Цікаво також, що тут поширеним є корпоративне волонтерство (компанії заохочують співробітників брати участь у благодійних проєктах). Ці практики згуртовують команди та формують додатковий внутрішній соціальний капітал. Загалом, хоча соціальний капітал Британії поступається лідерам (Британія займає лише 35 місце у світі за Social Capital Index 2024) він все ж підтримує підприємницький клімат через мережеві структури і довготривалі бізнес-зв'язки [72].

У США, Великій Британії та інших англомовних країнах соціальний капітал стимулює підприємницьку діяльність. Бізнес-процеси базуються на формальних договорах, але ефективна взаємодія в компанії також потребує неформальних контактів. Американська бізнес-культура також відома своєю «відкритістю» та прямою в комунікації. Хоча більшість організацій мають ієрархію, стосунки між співробітниками і керівниками в США зазвичай більш неформальні та відкриті, ніж у багатьох інших країнах [73].

В компаніях цих країн заохочується відкритий обмін ідеями, зворотний зв'язок, конструктивні обговорення незалежно від посади. Такий open culture («відкрита культура») формує атмосферу прозорості, в якій працівники почуваються цінними та почутими. Як зазначається у матеріалі аналітичної платформи Great Place to Work, провідні американські компанії формують корпоративну культуру, у якій працівники відчують себе частиною «сім'ї», пишаються місією організації та готові докладати додаткових зусиль заради досягнення спільної мети. Це свідчить про високий рівень внутрішньої довіри і залученості – ключових компонентів соціального капіталу [74].

Для оцінки соціального капіталу у цих країнах широко використовують соціологічні опитування (наприклад, World Values Survey, Ipsos Global Trust) та економічні індекси довіри. Високі бали за цими показниками свідчать про високий соціальний капітал: для прикладу, Google отримував у опитуваннях Trust Index понад 90% позитивних відповідей за ключовими питаннями, що й забезпечило йому неодноразове звання компанії №1 в Америці [74; 77].

У Канаді сформувався комплексний підхід до вимірювання соціального капіталу, який поєднав суб'єктивні індикатори (самооцінки довіри, належності) та об'єктивні показники (участь, мережеві ресурси). Моніторинг післяпандемічного періоду 2020–2022 років показав певне зниження рівня волонтерства і очного спілкування, але водночас посилення усвідомлення важливості місцевої громади [76].

Далі розглянемо країни з високим рівнем інституційної довіри та соціальної згуртованості – Скандинавські країни (Данія, Норвегія, Швеція тощо). Для цих країн характерний високий загальний рівень соціального капіталу у суспільстві, що впливає і на бізнес-відносини. В Швеції, Данії та Норвегії менеджмент будується на принципах відкритості, довіри та невеликої дистанції між керівником і підлеглим. Важливо, що

скандинавський стиль управління часто розглядають як приклад дуже успішного використання соціального капіталу, для якого характерна низька ієрархічність та неформальні взаємини в колективі.

Цікаво, що скандинавські країни вирізняються дуже високим рівнем довіри до держави, судів і правоохоронних органів. Наприклад, у 2023 році 43 % шведів оцінювали довіру до національного уряду як «високу» або «помірно високу» (порівняно з середнім показником ОЕСР 39 %) [78]. Норвегія традиційно має одні з найвищих показників, а саме за даними 2021 року високу довіру уряду там виявляли у 77 % населення [79].

В останні роки в Данії і Норвегії на рівні уряду впроваджується ідея «tillidsbaseret ledelse/tillitsreform» – реформа управління, суть якої полягає у тому, щоб у державному секторі було менше бюрократичного контролю, а більше більше автономії для працівників у сфері освіти, медицини та соціальних послуг. Данія однією з перших почала такі експерименти в муніципалітетах (так звані «Trust experiments» у Копенгагені), а з 2022 року і Норвегія офіційно взяла курс на «довірчу реформу» в державному управлінні [79]. Скандинавські уряди бачать, що соціальний капітал – це ресурс, який можна використовувати для підвищення ефективності державного сектору.

Скандинавські організації практикують горизонтальне управління, де працівники можуть напяму звертатися навіть до керівництва. Зокрема, у Данії офіційно заохочується плоска структура управління, при якій працівники ставляться один до одного як рівні, а рішення приймаються колегіально, що сприяє вільному обміну ідеями [80].

Зовнішній соціальний капітал скандинавського бізнесу проявляється у високій корпоративній соціальній відповідальності та участі компаній у суспільному житті. Скандинавські фірми (IKEA, SAS) часто роблять ставку на довгострокове партнерство і сталі цінності, а не на короткостроковий прибуток [81; 82]. Швеція є однією з лідерів у сфері сталого розвитку, і її

компанії активно працюють над репутацією. У цій країні бізнес багато в чому залежить від доброї волі громади, тому фірми прагнуть підтримувати локальні ініціативи, забезпечувати гідні умови праці, спілкуватися з профспілками (рівень членства у профспілках – один із найвищих в світі). Все це – інвестиції у соціальний капітал, які окуповуються лояльністю клієнтів і соціальним миром [83].

Серед методів виміру соціального капіталу цього блоку країн дуже поширені є звичайні регулярні опитування працівників (*medarbetarundersökning*), де ставляться питання про задоволеність роботою, рівень стресу, відносини з колегами та керівництвом. Отримані результати потім публічно обговорюються у колективах (культура прозорості). До прикладу, Швеція – невелика країна, тому там існують навіть галузеві бенчмарки, де компанії порівнюють свої показники залученості з середніми по сектору. Серед зовнішніх оцінок популярним є рейтинг «Великі місця роботи Швеції» (*GPTW Sweden*), який щорічно обирає топ-роботодавців за рівнем довіри в колективах та результатами опитувань. У 2022 році 5 шведських компаній увійшли до топ-25 *World's Best Workplaces*. Крім того, через високу орієнтацію на сталий розвиток, багато показників соціального капіталу входять до ESG звітів: наприклад, індекс різноманіття (який % працівників різних груп задоволені інклюзивністю), *Employee Net Promoter Score* (готовність працівників рекомендувати компанію знайомим), середній термін роботи співробітника, статистика внутрішнього кар'єрного росту. За даними *Edelman Trust Barometer*, рівень довіри громадян Швеції до бізнесу є одним з найвищих у світі. У 2023 році 68% шведів висловили довіру до бізнесу, що свідчить про стабільність і прозорість корпоративного сектору в країні [84].

У Швеції надзвичайно високий рівень соціальної довіри в суспільстві: більшість шведів вірять, що незнайомим людям можна довіряти. В бізнесі ця загальна культура довіри трансформується у «довірчий менеджмент»:

керівники очікують, що підлеглі самі відповідально виконуватимуть роботу без постійного контролю, а підлеглі, вірять, що керівники діятимуть в інтересах команди, а не лише власної вигоди. Економічно Швеція є експортно орієнтованою невеликою країною, де успіх залежить від здатності співпрацювати. За словами експертів, одна з причин, чому Швеція дала світу так багато глобальних компаній (Volvo, Ericsson, IKEA, Spotify, Skure тощо) – це її культура інклюзивності та довіри [85].

У скандинавських країнах широко використовуються соціологічні опитування щодо довіри (наприклад, згадувана OECD-аналітика). Відзначимо, що дослідження 2022 року показують — три з п'яти найвищих показників довіри у світі належать саме скандинавам (Данія 74%, Норвегія 72%, Швеція 63% довіряють людям, що можна візуально побачити на рис. 2.2 [86].

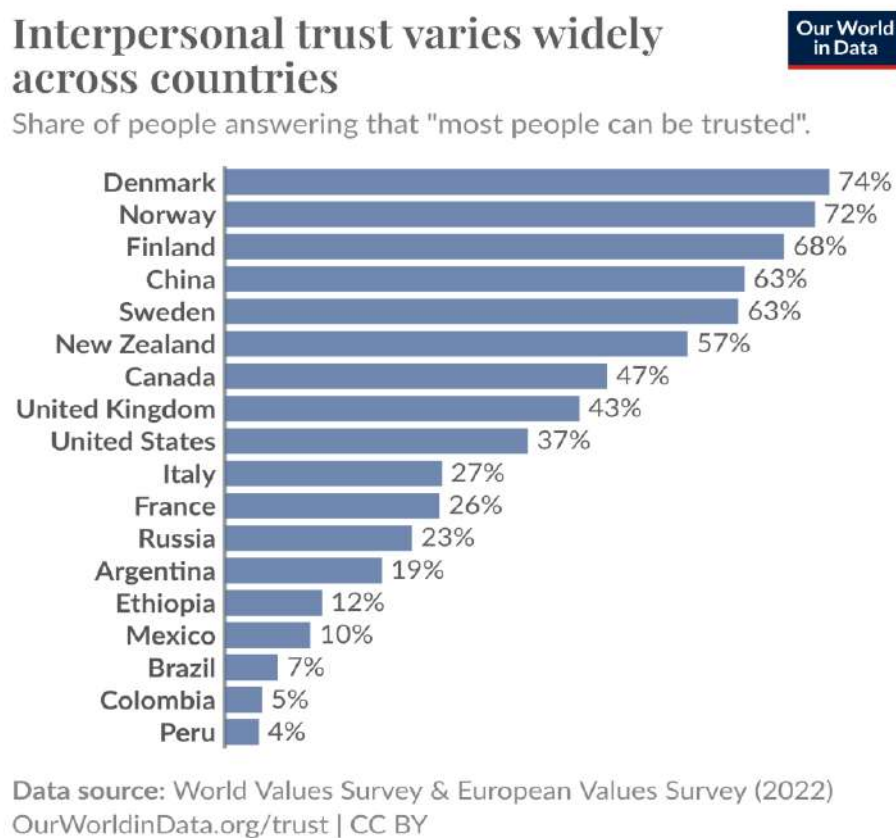


Рис. 2.2 Рівень міжособистісної довіри у різних країнах у 2022 р., у % [86]

Реакція скандинавських країн на пандемію COVID-19 є наочним прикладом застосування соціального капіталу. Данія та Норвегія мали чи не найкращі результати у Європі щодо стримування вірусу (низькі показники смертності, швидкий контроль над поширенням). Експерти МВФ зазначають, що це стало можливим завдяки винятковому рівню суспільної довіри в цих країнах. Громадяни Данії з самого початку продемонстрували готовність дотримуватися урядових рекомендацій, мотивуючись розумінням спільного блага. У розпал пандемії данці масово і дисципліновано проходили тести, хоча це було добровільно. Вони носили маски ще до введення обов'язкових вимог та дотримувалися карантинних обмежень. «Соціальна довіра є визначальною в Данії», – писала аналітична стаття МВФ, – «Громадяни довіряють, що уряд приймає рішення заради спільного блага, уряд довіряє, що люди добровільно виконуватимуть правила, а люди довіряють одне одному, що кожен зробить свій внесок у боротьбу з загрозою» [87].

Далі розглянемо країни з високим рівнем соціального добробуту та кооперації між державою, бізнесом і громадою – Континентальна Європа (Німеччина, Нідерланди, Франція, Італія та ін.). У країнах Континентальної Європи соціальний капітал формувався під впливом римо-католицьких і протестантських традицій та індустріального розвитку. Важливу роль у цьому процесі відігравала поява й діяльність професійних спільнот (гільдії, профспілки, галузеві об'єднання). Вони були базою для усталення горизонтальних контактів та колективної довіри.

Федеративна Республіка Німеччина стала показовим прикладом такої моделі. Тут відкривалися професійні корпорації і гільдії, активні профспілки і промислові асоціації. До прикладу, післявоєнна Федеративна Республіка Німеччини успадкувала традиції взаємної довіри та норм

співпраці серед громадян і доповнила їх новими інститутами демократичного врядування та місцевого самоврядування. В результаті, сучасне німецьке суспільство відзначається відносно високим рівнем взаємної довіри та громадянської активності, що забезпечує відповідне середовище для розвитку соціального капіталу в економічній сфері. За глобальним індексом соціального капіталу Німеччина входить у першу третину рейтингу [72]. Ключовою характеристикою німецької ділової культури є орієнтація на довгостроковий успіх і стабільність. Для прикладу, за показником довгострокової орієнтації Гофстеде Г. Німеччина має один з найвищих балів у світі – 83 (на шкалі до 100), тоді як, скажімо, США мають лише 26, що підкреслює прагматичний, майбутньоорієнтований підхід німців до бізнесу та партнерств [88].

Варто відзначити, що німецька модель корпоративного управління вирізняється законом про співуправління 1976 року, що встановлює, що у великих акціонерних товариствах (понад 2000 працівників) половину місць у Наглядовій раді компанії займають представники працівників [89]. Таким чином, працівники мають паритет з акціонерами у вищому органі управління компанією. Наприклад, у Volkswagen AG Наглядова рада складається з 20 членів, з яких 10 обираються акціонерами, а 10 – працівниками, що відповідає загальнонімецькій практиці співуправління [90]. Співуправління інституційно оформлює довгостроковий «контракт» між капіталом і працею: працівники, маючи голос у керівництві, більше довіряють рішенням менеджменту і готові працювати задля спільного успіху.

З дослідження Єврофонду відомо, що довірливі відносини між керівництвом і працівниками та залучення персоналу до ухвалення рішень позитивно впливають на продуктивність [91]. Європейське дослідження підприємств 2019 року показало, що на підприємствах, де існує ефективна співпраця між менеджментом і працівниками виконавчого рівня,

спостерігаються вищі показники продуктивності, інноваційності та задоволеності працівників [92].

Працівники німецьких компаній демонструють високу лояльність та довгий стаж роботи в одній фірмі. Це свідчить про накопичення соціального капіталу. Опитування Edelman Trust Barometer 2023 показало, що 78% працівників довіряють своєму роботодавцю, а 69% відчують колектив на роботі як одну з основних спільнот свого життя [84].

Співпраця бізнесу з освітніми закладами (дуальна освіта) забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів і водночас формує тісні зв'язки між молоддю та підприємствами, підвищуючи рівень довіри молодих фахівців до роботодавців [93].

У Франції та Італії підприємницькі мережі часто мають кланово-корпоративний характер. Французькі бізнес-структури тісно пов'язані через спільноти випускників престижних шкіл (*Grandes Écoles*) і завдяки активній участі держави в економічному житті. Це формує специфічний соціальний капітал навколо державних і корпоративних еліт. Водночас у французькому суспільстві спостерігається значна соціальна єдність. Франція демонструє високий рівень соціальної згуртованості (Франція – третя у світі за *Social Capital Index 2024*). В Італії поширено довірливі сімейні та регіональні зв'язки у бізнесі. Тут процвітають кооперативні підприємства та тісні зв'язки між малим бізнесом, які передаються спадково. Італія за *Social Capital Index* займає 13-тє місце у світі, що свідчить про значну роль спільнот і особистих зв'язків у бізнес-культурі країни [72].

Рівень суспільної довіри доволі високий у Нідерландах та Швейцарії. За даними того ж *OECD* близько 60% людей відповідають, що «більшість людей заслуговують на довіру». Рівень корупції тут нижчий, ніж у країнах півдня Європи чи світу, що теж підтримує довіру [94].

Додатково, за даними Transparency International (2023), Нідерланди та Швейцарія мають одні з найвищих показників індексу сприйняття корупції у світі — 79 та 82 бали зі 100 відповідно, що свідчить про дуже низький рівень корупції у порівнянні з країнами Південної Європи або світу загалом [95].

Необхідно зазначити, що європейські компанії вирізняються активною екологічною та соціальною звітністю, оскільки з 2017 року у ЄС діє Директива про обов'язкове розкриття нефінансової інформації великими підприємствами. Багато з них публікують звітність зі сталого розвитку паралельно з фінансовою, що робить їх діяльність прозорою для суспільства.

Для вимірювання соціального капіталу у країнах європейського континенту використовують глобальні опитування і галузеві дослідження. Наприклад, European Social Survey (ESS) фіксує, що в Західній Європі близько 40–65% опитаних зазначають, що вони довіряють незнайомцям, тоді як у Східній Європі цей показник часто не перевищує 20–30% [96]. Крім того, використовують індекс «співпраці та асоціацій»: чисельність місцевих громадських організацій, частку населення в профспілках, культурній діяльності. Наприклад, у Нідерландах понад 25% дорослого населення є активними членами різних асоціацій чи громадських організацій [97]. Економісти також аналізують ефект від bridging-капіталу: дослідження показують, що регіони з високим рівнем bridging-капіталу в Європі мають на 0,5–1,0 процентного пункту вищі середні темпи економічного зростання порівняно з регіонами, де домінує bonding-капітал [98, с. 19].

Далі розглянемо країни Східної Азії (зокрема Японію, Китай, Північну Корею), де формування соціального капіталу значною мірою було зумовлене впливом конфуціанства, буддизму та досвіду колективізації. Конфуціанська етика визначила п'ять основних міжособистісних відносин,

серед яких відносини між владною особою та громадянином, батьком і дитиною, подружжям, старшими та молодшими поколіннями [99].

Саме ці ієрархічні, але взаємно обов'язкові зв'язки заклали фундамент довіри та взаємної відповідальності в традиційному китайському суспільстві. У традиційній китайській культурі існує приказка: «Не так важливо, що ти знаєш, як кого ти знаєш», що відображає суть гуаньсі Guanxi. Існує поширений погляд, що «колеса бізнесу в Китаї змащуються гуаньсі» – без мережі потрібних контактів складно відкрити двері до нових можливостей. Одне з досліджень наголошує, що активне використання гуаньсі є надійним індикатором успішності бізнесу в Китаї, оскільки дозволяє долати ринкові бар'єри та ефективніше реагувати на виклики середовища [100;101].

У Японії соціальний капітал формувався на основі взаємності та репутації. У невеликих спільнотах було важливо дотримуватись зобов'язань — за їх порушення можна було втратити повагу й статус. Дослідники звертають увагу на особливу рису японської культури — довіру «як у родині», яка поширюється і на колег, сусідів, партнерів. На відміну від Заходу, де більше довіряють незнайомцям, у Японії традиційно глибоко довіряють лише «своїм» (поняття *uchi* – 内), а до «чужих» (*soto* – 外) ставляться з обережністю [102].

Багато японських угод ґрунтуються на довготривалих особистих стосунках та усних домовленостях, а не лише на формальних контрактах. Порівняльне дослідження взаємовідносин автовиробників та їхніх постачальників у США, Японії та Кореї показало, що японські компанії досягають значно вищого рівня взаємної довіри. Найменш довіреним автовиробником у вибірці був змушений витратити вдвічі більше часу на узгодження умов та вирішення суперечок з постачальниками і мав транзакційні витрати уп'ятеро вищі, ніж у виробника з найвищим рівнем довіри. Натомість Toyota та Honda, які вибудували зі своїми

постачальниками тісні партнерські відносини (регулярно обмінюються інформацією, надають допомогу в підвищенні якості), досягли майже безконфліктної співпраці і мінімізації витрат на контроль [104]. Цей приклад відображає той факт, що соціальний капітал у полегшує укладання союзів та прискорює обмін знаннями (оскільки партнери довіряють одне одному і діляться інформацією без остраху).

Для вимірювання соціального капіталу в азіатських країнах застосовують той же набір інструментів: галузеві опитування, індекси «соціальної згуртованості», дослідницькі рейтинги довіри. За даними World Values Survey (2022), близько 55% китайських респондентів відповіли, що довіряють більшості людей, що є одним із найвищих показників у регіоні Східної Азії. Дані CGSS 2021 також показують, що рівень загальної довіри в Китаї стабільно тримається на рівні 50–60%, демонструючи позитивну динаміку порівняно з початком 2000-х років [105, 106].

В Китаї рівень довіри до державних інститутів традиційно високий. За останніми глобальними опитуваннями, близько 85% китайців довіряють своєму уряду (станом на 2023 рік) – це один з найвищих показників у світі (рис. 2.3 [108]). Високий кредит довіри до центральної влади багато в чому пояснюється успіхами економічного розвитку країни і переконанням, що держава дбає про добробут народу.

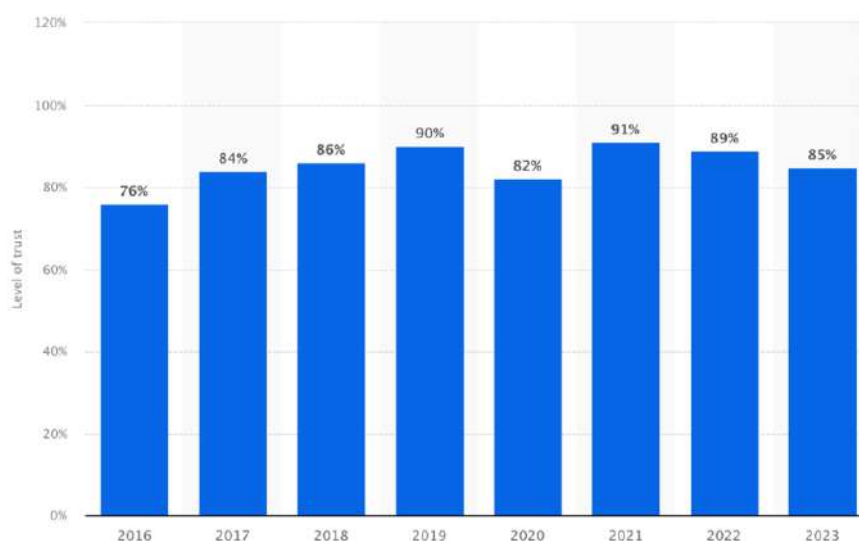


Рис. 2.3 Динаміка рівня довіри до уряду Китаю у 2016-2023 рр., у %

Японське суспільство тривалий час мало відносно високий рівень довіри до державних структур – у повоєнні роки уряд забезпечив економічне диво, стабільність і порядок, що заклало основу для довіри. Однак низка політичних скандалів, економічна стагнація 1990-х, інциденти на кшталт аварії на АЕС «Фукусіма-1» (2011) певною мірою підірвали довіру. Соціологічні опитування показують змішану картину. Згідно з даними OECD на рис. 2.4, лише приблизно 24% японців висловлюють високу довіру до національного уряду станом на 2021 рік.

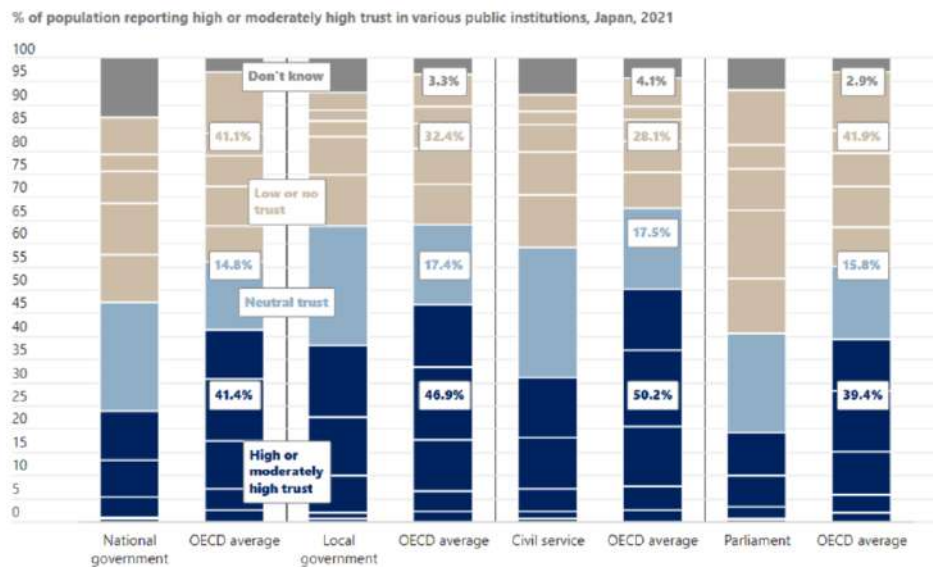


Рис. 2.4 Рівень довіри до державних інституцій у Японії порівняно з середнім рівнем по країнах OECD у 2021 р., у % [109]

У дослідженні 2017-2020 рр. приблизно 52% японців погодилися, що більшості людей можна довіряти (для порівняння, в Китаї цей показник становив 76%) [110]. Уряд Японії також розробив індекс соціального капіталу, що узагальнює ряд показників: рівень довіри до уряду та суспільних інституцій, інтенсивність комунікації з друзями/сусідами, охоплення населення участю в різних гуртках, неприбуткові організації тощо [111].

Відомі азійські компанії яскраво ілюструють сильний соціальний капітал. Наприклад, японський концерн Toyota створив широку систему взаємної довіри між головним офісом і численними постачальниками (так звані Toyota Way і Kaizen – постійне вдосконалення). У Південній Кореї Samsung і Hyundai базуються на кланових зв'язках і взаємній довірі серед членів «чеболей». В Китаї Alibaba активно культивує внутрішню корпоративну культуру клану (історія засновника Джеку Ма «Alibaba Family»), що підсилює зв'язки співробітників.

## **2.2. Кейс-стаді компаній, які успішно використовували соціальний капітал для розвитку бізнесу**

Соціальний капітал у бізнесі охоплює нематеріальні ресурси взаємної довіри, співпраці, цінностей і відносин, що існують всередині компанії та між компанією і її стейкхолдерами. Нижче розглянемо кейс-стаді шести компаній із США, Німеччини, Японії, Китаю, Канади та України, які цілеспрямовано формували і використовували соціальний капітал для досягнення управлінських та економічних результатів.

Zappos – це американська компанія, що займається онлайн-продажем взуття та одягу, заснована у 1999 році. Компанія прославилася винятковим обслуговуванням клієнтів та інноваційною корпоративною культурою, що стали її візитною карткою. Клієнтоорієнтованість Zappos настільки висока, що її модель обслуговування і культури детально вивчають у численних бізнес-кейсах, а сам бренд став синонімом «доставки щастя» клієнтам [112].

Zappos цілеспрямовано будує соціальний капітал через культуру довіри, відкритості й автономії працівників. Компанія впровадила холакратію – систему управління без традиційної ієрархії, що надає співробітникам широкі повноваження для самостійного прийняття рішень та інновацій. Колишній CEO Тоні Шей впровадив 10 основних цінностей (серед них – «створюй веселоці і трошки дивакуватості»), пропонував новачкам \$2000 за відмову від роботи після стажування (аби залишилися тільки справді віддані команді люди) та інвестував у розвиток і навчання персоналу. Результатом стала надзвичайно тісна, «сімейна» атмосфера в команді, де панують прозора комунікація і автономність, а працівники поділяють спільні цінності. Zappos інвестує у щастя працівників – від неформальної атмосфери до програм навчання – виходячи з філософії покійного CEO Тоні Шея: «щасливі співробітники приводять щасливих клієнтів». Таким чином, компанія створила середовище, де панує довіра і згуртованість колективу, а кожен працівник відчуває спільність місії – приносити радість клієнтам [113].

Підхід Zappos до соціального капіталу дав відчутні результати як в організаційній ефективності, так і в бізнес-показниках. Усередині компанії спостерігаються надзвичайно високі рівні задоволеності роботою, лояльності персоналу та продуктивності, яким можуть позаздрити конкуренти. Завдяки фанатично відданим клієнтам (які цінують унікальний сервіс) Zappos нарощувала продажі і вже у 2009 році перевищила \$1 млрд річного товарообігу. Успіх і репутація бренду були такими сильними, що компанію придбав гігант Amazon за \$1,2 млрд, причому Amazon дозволив Zappos зберегти власну культуру і команду – визнаючи, що саме соціальний капітал Zappos є ключем до її успіху [114].

dm-drogerie markt (dm) – провідна німецька мережа магазинів товарів для краси та побуту, заснована у 1973 році. dm розрослася до понад 3500 магазинів у 13 країнах та 60 тисяч співробітників, ставши найбільшим

дрогерійним ритейлером Європи. Бренд dm посідає перші місця в рейтингах найбільш улюблених у Німеччині, що є неабияким досягненням на тлі жорсткої конкуренції [115].

Філософія dm зосереджена на людях та довгострокових відносинах, що формує міцний соціальний капітал як всередині компанії, так і назовні. Засновник Гьоц Вернер був новатором корпоративної культури, запровадивши принцип «хороше робоче середовище важливіше за прибуток». Ще у 1990-х він впровадив плоску організаційну структуру, високу особисту відповідальність і участь працівників у управлінні – дуже прогресивні для того часу підходи. Наприклад, у dm практикується залучення співробітників до відбору нових кадрів і навіть творчі тренінги для розвитку командної єдності. Така довіра до людей згодом довела ефективність, адже dm стабільно очолює рейтинги найкращих роботодавців, а працювати в компанію прагнуть тисячі молодих спеціалістів (до 150 тис. заявок на рік) [116].

Сучасний CEO, Крістоф Вернер (син засновника), продовжує цю традицію, наголошуючи, що dm – це «компанія, збудована на відносинах», і успіх забезпечується міцною довірою та співпрацею із постачальниками, співробітниками і покупцями. Працівники активно залучені до ухвалення рішень («перетворюємо тих, кого стосуються рішення, на учасників процесу»), компанія інвестує у їх навчання та розвиток, аби кожен бачив можливості зростати в dm. Такий підхід формує атмосферу взаємної підтримки, коли «співробітники ставляться до покупців так само, як і самі відчують ставлення компанії до себе» [117].

Орієнтація dm на соціальний капітал принесла компанії стійкі конкурентні переваги. Плинність кадрів у dm вкрай низька – персонал рідко звільняється, що підтверджує силу культури і залученість співробітників. Доброзичливе обслуговування і щира атмосфера в магазинах підвищують лояльність клієнтів – покупці із задоволенням повертаються, цінуючи не

лише ціни, а й людяність сервісу. У фінансовому вимірі dm демонструє стабільне зростання, адже сукупний оборот дочірніх компаній становить близько 10 млрд. євро на рік із приростом продажів 4–8% [116, 117].

Toyota Motor Corporation – один з найбільших автовиробників світу. Компанія заснована у 1937 році в Японії і нині випускає автомобілі по всьому світу, регулярно займала перше місце за комерційними показниками серед глобальних автовиробників (зокрема, вперше обігнавши General Motors у 2008 році).

Успіх Toyota значною мірою пояснюється розбудовою соціального капіталу – мережі взаємозв'язків, довіри та обміну знаннями всередині компанії і з зовнішніми партнерами. Дослідники відзначають, що Toyota створила своєрідну «нервову систему» організації, яка пронизує всю структуру і забезпечує швидке передання інформації та знань. Фактично кожен знає все, що відбувається в компанії, а ідеї збираються від кожного і звідусіль – з виробничого цеху, офісу, польових підрозділів. Такі тісні зв'язки із співробітниками і партнерами розглядаються як головне джерело конкурентної переваги Toyota, оскільки сприяють швидкому поширенню найкращих практик і колективному розв'язанню проблем [118].

Соціальний капітал став двигуном зростання Toyota. На думку експертів, саме система взаємодії, довіри і залучення людей є головним фактором феноменального успіху компанії. Згідно з рейтингом Kantar BrandZ 2024, як показано на рис. 2.5, Toyota посіла друге місце серед найцінніших автомобільних брендів у світі, поступившись лише Tesla. Вартість бренду Toyota оцінено у 30,24 млрд доларів США, що значно випереджає таких конкурентів, як BMW (23,16 млрд) та Mercedes-Benz (22,8 млрд) [119].

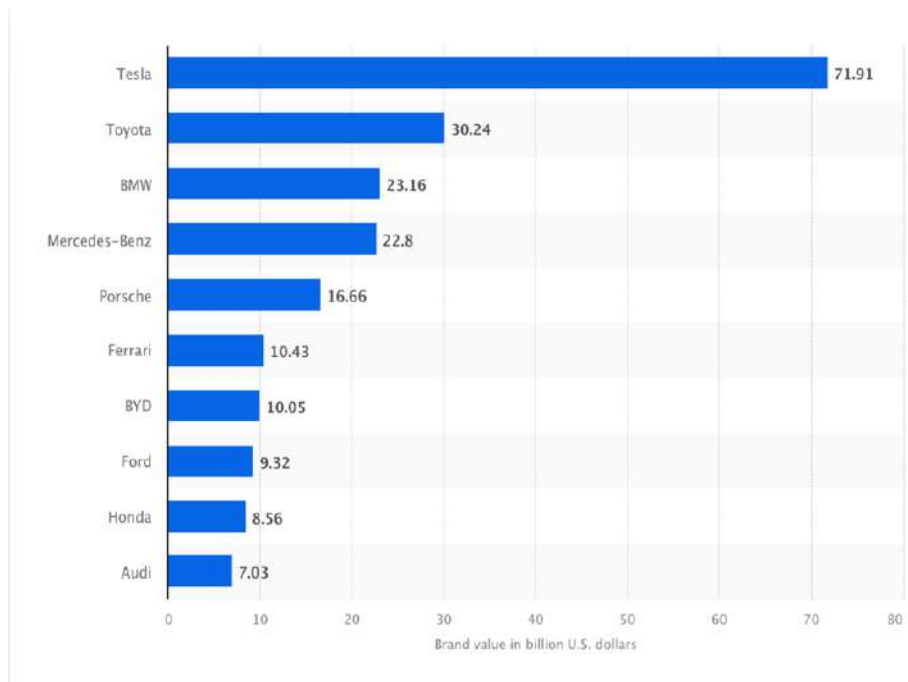


Рис. 2.5 Найцінніші автомобільні бренди у світі станом на 2024 рік за вартістю бренду, у млрд дол. США [119]

Культура, що заохочує пропозиції від робітників і спільне вирішення проблем, дозволила Toyota досягти видатної якості продукції та ефективності виробництва, які десятиліттями випереджають конкурентів. В результаті Toyota перетворилася на глобального лідера. Досвід Toyota показує, що довгострокові інвестиції у людей, знання і стосунки окупаються у вигляді стабільної глобальної конкурентоспроможності та стійкості бізнесу, навіть у непрості часи.

Alibaba Group – китайський багатонаціональний конгломерат у сфері електронної комерції, технологій та фінансів, заснований Джеком Ма у 1999 році. Почавши як платформа для B2B-торгівлі, Alibaba згодом запустила такі відомі платформи, як Таобао (споживчий онлайн-ринок), Tmall (платформа для брендів), та фінансовий сервіс Alipay. У 2014 році Alibaba провела найбільше IPO в історії на той час (21,8 млрд доларів), а

станом на 2021 рік її ринкова вартість сягнула \$658 млрд, що ставить її у топ-10 найдорожчих компаній світу.

Стрімке зростання Alibaba багато в чому зумовлене подоланням «дефіциту довіри» на ранньому етапі розвитку електронної комерції в Китаї. На початку 2000-х між покупцями і продавцями в інтернеті панувала недовіра: клієнти побоювалися платити наперед за товар, а продавці – відправляти товар без гарантії оплати. Alibaba побудувала екосистему, що зміцнює соціальний капітал між учасниками ринку, запровадивши зокрема платіжну систему Alipay (2004). Alipay працює за принципом ескроу-сервісу, який виступає надійним посередником: покупець оплачує товар на рахунок Alipay, продавець бачить оплату, але отримує кошти лише коли покупець підтвердить одержання товару. Такий механізм активно використовується і наразі у різних компаніях [120].

В екосистемі Alibaba також активно розвиваються партнерські мережі: сотні тисяч малих підприємців (постачальники, логістичні партнери, розробники додатків) співпрацюють з платформою, утворюючи розгалужену мережу взаємозалежного бізнесу. Таким чином, Alibaba перетворила відносини з клієнтами і партнерами на стратегічний ресурс – довіру та взаємозв'язки у системі «платформа – продавці – покупці» стали фундаментом для масштабування бізнесу.

Подолавши бар'єр недовіри, компанія Alibaba відкрила шлях до буму електронної комерції в Китаї і закріпила за собою домінуючу позицію на цьому ринку. Уже до 2018 року обсяг товарообігу на платформах Alibaba перевищив глобальні показники Walmart, зробивши Alibaba найбільшим ритейлером світу за цим критерієм. Компанія розширила діяльність на всі основні світові ринки, а її засновник Джек Ма став одним із найвідоміших підприємців сучасності. Наприкінці 2010-х Alibaba Group стабільно нарощувала доходи та прибуток, а її дочірня компанія Ant Group мала понад 900 мільйонів активних користувачів. Важливо, що Alibaba змогла зберегти

довіру користувачів навіть за бурхливого масштабування. Лояльність клієнтів та дрібних бізнесів-партнерів залишається високою, що підтверджується повторними покупками і залученням все нових продавців на платформи. Кейс Alibaba показує, що в цифрову епоху «довіра – це валюта бізнесу» компанії, які розбудовують інфраструктуру довіри, отримують значний поштовх для зростання і багатократне збільшення ринкової капіталізації [121; 122].

WestJet Airlines – авіакомпанія-лоукостер, заснована у 1996 році у Канаді. Цікаво те, що з плином часу WestJet став другим за величиною перевізником Канади. Компанія оперує розгалуженою мережею маршрутів в Північній Америці, Карибському регіоні та Європі. З самого початку WestJet відрізнялась від конкурентів своєю унікальною корпоративною культурою. Компанія залучає працівників до управління, тим самим підвищуючи довіру між персоналом та керівництвом.

Компанія створила умови, за яких працівники почуваються не найманцями, а співвласниками бізнесу. Зокрема, 85% співробітників WestJet беруть участь у програмі придбання акцій компанії, і сумарно персонал володіє 13% акціонерного капіталу авіакомпанії. Компанія пропонує щедрі matching-програми (подвоєння внесків працівників на купівлю акцій) та програму розподілу прибутку (двічі на рік кожен працівник отримує бонуси, що в середньому дорівнюють 10–12% річної зарплати). За 20 років WestJet виплатила співробітникам понад 400 млн канадських доларів прибутку у межах цих програм.

Крім фінансового залучення, WestJet культивує інтенсивну комунікацію і участь співробітників у керуванні. У компанії діє принцип прозорості. При цьому керівники регулярно проводять збори і «townhall»-зустрічі, де діляться з персоналом планами і показниками. Важливі стратегічні рішення узгоджуються колективно. Так, перед запуском регіонального підрозділу Encore у 2013 році компанія винесла ініціативу на

голосування співробітників, і 91% підтримали ідею. Крім того, У WestJet працівники залучені до прийняття рішень — їхній представник бере участь у засіданнях ради директорів. Це зміцнює довіру між співробітниками та керівництвом і формує культуру взаємоповаги та співпраці на практиці, а не лише на словах [123].

Модель WestJet є показовим прикладом того, як соціальний капітал перетворюється на комерційний успіх. Завдяки високій залученості персоналу компанія має мінімальну плинність кадрів і низький рівень лікарняних відгулів. Навіть коли зарплати досягають «стелі», люди не поспішають йти, бо відчують себе часткою спільної справи. Клієнти відзначають дружню атмосферу на борту і в обслуговуванні, що підвищує їх лояльність до бренду. У фінансовому плані WestJet понад десятиліття поспіль отримує економічні прибутки (прибуток вище середньогалузевої норми) – сумарно близько 1,1 млрд канадських доларів за 2005–2015 рр. Рентабельність інвестицій стабільно перевищує цільовий рівень 12% і досягала 16%, що надзвичайно високий показник для авіації. Компанія зайняла міцну другу позицію на внутрішньому ринку Канади та успішно освоює нові напрямки, залишаючись прибутковою [124].

«Нова Пошта» – провідна українська компанія експрес-логістики, заснована у 2001 році В'ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком. Компанія створила з нуля сучасний ринок кур'єрської доставки в Україні, запропонувавши якісний та швидкий сервіс доставки посилок і вантажів. Станом на кінець 2010-х «Нова Пошта» мала тисячі відділень по всій країні та доставляла сотні мільйонів відправлень щороку, утримуючи понад 50% ринку експрес-доставки. Бренд «Нова Пошта» увійшов до числа найдорожчих національних брендів України, а саму компанію часто називають одним із двигунів розвитку українського підприємництва, адже вона значно полегшила ведення e-commerce та малого бізнесу.

Успіх «Нової Пошти» базується на довірі та партнерських стосунках – як з клієнтами, так і з співробітниками та партнерами. По-перше, компанія зосередилася на довірі клієнтів. Стратегія засновників полягала в тому, щоб зрозуміти потреби клієнтів і звести їх зусилля до мінімуму. На думку засновників, ідеальний сервіс доставки має бути «непомітним, як повітря» – покупець замовляє товар онлайн, і майже відразу кур'єр приносить покупку. Хоча такий ідеал недосяжний, компанія виборює довіру покупців щоденною надійністю послуг, ввічливістю персоналу у відділеннях, прозорими умовами і гарантією збереження посилок. По-друге, «Нова Пошта» будує міцний внутрішній соціальний капітал через корпоративну культуру. Засновники з самого початку відбирали людей, які поділяють їхні ідеї і цінності. Ключові цінності компанії – це надання найкращого сервісу, сприяння розвитку українського бізнесу і сполучення людей. Такі цінності доносяться до кожного працівника і формують спільну місію. Хоча керівники зізнаються, що ще не в усьому досягли ідеальної культури, вони бачать, що працівники пишаються роботою в «Новій Пошті» і щиро усміхаються клієнтам, відчуваючи контакт з ними. Компанія робить наголос на мотивації персоналу не лише матеріальними умовами, але й позитивним психологічним кліматом. При цьому керівництво розуміє, що «задоволений, «щасливий» співробітник – це найкраща реклама компанії» і запорука задоволених клієнтів [125].

Кодекс корпоративної етики та цінностей «Нова Пошта» наголошує, що діяльність базується на загальнолюдських цінностях – гуманізмі, чесності, взаємоповазі тощо – і підкреслює, що така культура є основою формування довіри та позитивного іміджу, які неодмінно впливають на фінансовий успіх підприємства. Таким чином, соціальний капітал розглядається компанією як стратегічний актив [125].

«Нова Пошта» перетворила інвестиції у соціальний капітал на стрімке зростання та лідерство на ринку. З маленького стартапу з двома

співробітниками вона виросла у національного лідера логістики, фактично створивши інфраструктуру, без якої важко уявити сучасну українську економіку. Співзасновники компанії увійшли до рейтингу топ-100 найбагатших українців, проте вони підкреслюють, що продовжують розвивати бізнес і прагнуть покращувати бізнес-середовище країни в цілому. Під час криз – фінансової 2008 р. чи повномасштабної війни 2022 р. – «Нова Пошта» продемонструвала надзвичайну стійкість і адаптивність, швидко відновлюючи роботу навіть у прифронтових регіонах (кур'єри компанії часто були першими цивільними, що з'являлися у звільнених містах). Кейс «Нова Пошта» наочно підтверджує, що довіра, репутація і людські цінності – це фундамент, на якому можна побудувати домінуючу ринкову позицію і масштабувати бізнес навіть за умов нестабільного середовища [125; 126].

Усі проаналізовані нами кейси – від інтернет-ритейлера до виробничого гіганта – підтверджують, що інвестиції у людські відносини окупаються зростанням прибутків, стійкістю на ринку та репутацією у суспільстві. Саме тому соціальний капітал можна розглядати як важливий економічний і управлінський ресурс, який здатний створити конкурентну перевагу бізнесу.

### **2.3. Сучасні проблеми і суперечності розвитку соціального капіталу в світі**

Незважаючи на очевидні вигоди від високого соціального капіталу, його розвиток у сучасному світі стикається з рядом проблемних тенденцій

і протиріч. Соціальний капітал – явище багатовимірне і не завжди однозначно «позитивне», тому певні його форми можуть мати й негативні наслідки для економіки. Актуальні виклики і ризики, пов’язані із соціальним капіталом у сучасному світі узагальнено на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Сучасні проблеми та суперечності розвитку соціального капіталу

Соціальний капітал не завжди приносить суспільству виключно користь – за певних умов він може набувати і негативних форм. Науковці відзначають, що міцні замкнені мережі (так званий *bonding social capital*) здатні породжувати внутрішньогрупову лояльність і довіру ціною відчуження зовнішніх груп, тобто недовірою та несправедливим ставленням до «чужих» [127, с.5]. Це явище проявляється у таких негативних соціальних практиках, як кумівство, корупція та соціальне виключення сторонніх. Довіра і взаємні зобов’язання всередині малої групи можуть спричинити ситуацію, коли ресурси чи можливості розподіляються

не за принципом заслуг, а на основі особистих зв'язків. Відомо, що надмірне домінування зв'язкового соціального капіталу може сприяти виникненню закритих «клубів» та корупційних мереж. За таких умов члени групи високо довіряють одне одному, але не відчують відповідальності перед ширшою спільнотою, що підриває загальний суспільний добробут [128].

Як приклад, Роберт Патнем зауважив, що навіть злочинні угруповання можуть мати високий рівень внутрішньої згуртованості і довіри – тобто соціального капіталу – але це приносить шкоду суспільству [32]. Виникає суперечність, що соціальні зв'язки, які сприяють взаємодопомозі всередині групи, одночасно можуть слугувати для обмеження доступу та дискримінації інших. Подібний феномен спостерігається і в політично-економічних системах: в умовах слабого контролю з боку інституцій багаті мережі особистих контактів переростають у непотизм (просування родичів або «своїх людей» на посади) та клановість, що підриває управлінські принципи. Така «темна сторона» соціального капіталу проявляється від місцевого рівня (наприклад, сімейно-родинний бізнес із протекціями) до національного (олігархічні мережі, закулісні домовленості) і навіть міжнародного (закриті елітні клуби інтересів). Вона ставить під сумнів однобічно позитивне трактування соціального капіталу та вимагає механізмів стримування – прозорості, підзвітності, верховенства права, які б не дозволяли приватним мережам інтересів монополізувати ресурси суспільства [128].

Розвиток цифрових технологій значно змінив способи формування соціального капіталу. З появою соціальних мереж мільйони людей отримали змогу легко підтримувати стосунки на великих відстанях, об'єднуватися у онлайн-спільноти за інтересами і обмінюватися ресурсами через Інтернет. На перший погляд, технології повинні були об'єднати світ та бар'єри для спілкування. Проте це дало і протилежний ефект: цифрові

платформи сприяють поділу суспільства на ізольовані групи однодумців, створюючи феномен так званих ехо-камер.

Ехо-камерою називають інформаційне середовище в соцмережах, де людина переважно взаємодіє лише з тими, хто поділяє її погляди, та отримує контент, що підтверджує вже сформовані переконання. Алгоритми персоналізації, які використовують Facebook, Twitter, YouTube та інші платформи, підлаштовують стрічку новин під інтереси користувача. Це веде до того, що користувач все рідше стикається з альтернативними точками зору. Дослідження підтверджують, що алгоритмічна видача контенту ненавмисно посилює ефект ехо-камер, ізолюючи людей у «бульбашках» однодумців і тим самим підсилюючи упередженість підтвердження [129].

Інтернет створює платформу для розповсюдження дезінформації та чуток серед однодумців. Це підриває основу соціального капіталу – *взаємну довіру*. Замість загальноприйнятих фактів у різних груп формується власна «картина реальності», що ускладнює діалог. Як відзначає звіт Всесвітнього економічного форуму з посиланням на дані Edelman, зараз спостерігається «цикл недовіри», значною мірою підживлений медіа: дві третини опитаних по світу впевнені, що їх обманюють медіа та уряди [130].

При сучасній цифровізації соціальні мережі полегшили підтримку «слабких зв'язків» – знайомств і професійних контактів по всьому світу, що розширило доступ до інформації та можливостей. З іншого боку, такі зв'язки часто більш поверхневі та ситуативні. Відсутність живого спілкування може знижувати рівень емпатії та взаєморозуміння [131].

Як було значено раніше, довіра до інституцій є важливою складовою соціального капіталу на макрорівні. Останнім часом ерозія інституційної довіри стала тенденцією. Громадяни багатьох країн усе більш скептично ставляться до урядів, парламентів, судової системи, великих корпорацій та навіть неурядових організацій. За даними глобального дослідження

Edelman Trust Barometer, у 2022 році 60% опитаних респондентів у світі схильні спочатку не довіряти інформації, поки не переконаються у її правдивості. Недовіра стала «емоцією за замовчуванням» у суспільстві [130].

Пандемія COVID-19 також підсилила цю кризу довіри. Якщо на початку пандемії навесні 2020 року люди ще покладали надії на уряди (у травні 2020 уряд був найбільш довіреною інституцією у світі), то згодом, через хаотичні та суперечливі дії, довіра до влади різко впала. Станом на початок 2023 року глобальний індекс довіри до держав становив лише близько 50 із 100 можливих пунктів, тоді як бізнес отримав в середньому 62 зі 100. Іншими словами, бізнес у середньому зараз користується більшою довірою, ніж державні інституції, а уряд опинився у зоні недовіри [132].

Ще одним викликом для соціального капіталу стали реформи в сфері праці, які були зумовлені пандемією та війною. Масовий перехід на дистанційну роботу у 2020–2021 роках став глобальним експериментом. З точки зору соціального капіталу, робочі колективи традиційно були важливим осередком формування мереж довіри – люди щоденно взаємодіяли в офісах, заводах, установах, будували міжособистісні зв'язки, які нерідко виходили за межі суто робочих питань. Дистанційна робота істотно скоротила такі можливості живої взаємодії. Дослідження, проведене на вибірці з більш ніж 60 тисяч співробітників Microsoft у перші півроку пандемії, показало тривожну тенденцію. При повному переході на віддалений режим мережа співпраці стала більш статичною та сегментованою, зменшилася кількість «мостів» між різними відділами [133].

По суті, дистанційний формат призводить до «розрихлення» корпоративного соціального капіталу. Це призводить до того, що зменшується згуртованість колективу, слабшає неформальна координація, працівники почуваються більш ізольованими один від одного.

Окрім горизонтальних зв'язків між колегами, страждають і вертикальні зв'язки довіри – між підлеглими й керівниками. Відсутність особистого контакту може породжувати комунікаційні непорозуміння, знижувати лояльність працівників.

Відмінності між поколіннями також вносять свої корективи у розвиток соціального капіталу. Різні покоління – покоління X, міленіали, покоління Z – формували свої соціальні навички та цінності в різних історичних умовах, що впливає на те, як вони вибудовують довіру і взаємодію у суспільстві. Сьогодні особливо актуальною є різниця між старшими «безінтернетним» поколіннями та наймолодшими, для яких цифрове середовище стало природним з дитинства. Дослідження показують, що молодь загалом менш довіряє традиційним інституцій і структур влади, ніж старші люди [134]. Натомість молодь більше покладається на неформальні мережі і спільноти однолітків, зокрема онлайн. Для старших же характерною була вбудованість у стабільні соціальні інституції – тривале місце роботи, профспілки, церковні громади, державні структури – і вища базова довіра до них за замовчуванням.

Такі відмінності між різними поколіннями створюють конфліктні ситуації у трудовому та громадському середовищах. До прикладу, у робочих колективах молоді працівники можуть цінувати гнучкість та швидкий обмін інформацією за допомогою цифрових технологій. Старші менеджери звикли до чіткої ієрархії та особистих зустрічей. У результаті цього різні покоління можуть по-різному сприймати факти та події, що безпосередньо впливає на рівень соціального капіталу.

Пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, а також періоди різких економічних спадів і нестабільності помітно вплинули на соціальний капітал.

З одного боку, у перші місяці пандемії спостерігався сплеск солідарності, адже люди об'єднувалися, щоб допомагати вразливим

(волонтери доставляли продукти літнім, шили маски, створювали фонди підтримки медиків тощо), сусіди почали більш активно спілкуватися для вирішення побутових питань, багато хто відчув себе частиною спільної боротьби проти загрози. У деяких країнах місцевий соціальний капітал став рятівним колом. Дослідження показали, що там, де громади мали високий рівень довіри та колективної дії, люди краще дотримувалися карантинних заходів і ефективніше підтримували одне одного [135].

З іншого боку, тривале соціальне дистанціювання мало негативний ефект. Соціальні зв'язки послабшали через брак особистих контактів, багато спільнот «розпалися» на індивідуальні домогосподарства. Особливо постраждали ті, для кого основним середовищем соціалізації була робота або школа, а дистанційний формат скоротив живе спілкування.

Крім того, пандемія спричинила конфлікти в суспільстві навколо питань вакцинації, карантинних обмежень тощо. Люди розділилися на два табори – прихильників і противників вакцинації – між якими різко впала довіра. Проблема, що спершу стосувалася громадського здоров'я, згодом переросла в соціально-ціннісний конфлікт, який підірвав соціальний капітал. У сім'ях, колективах, громадах виникали сварки через різні погляди на COVID-обмеження. Таким чином, пандемія водночас і продемонструвала силу соціального капіталу (об'єднання в умовах загрози), і спровокувала його кризу (недовіра через інформаційні війни та ізоляцію).

Збройні протистояння впливають на соціальний капітал у різний спосіб залежно від контексту. Дослідження соціальних наслідків воєн показують, що зовнішня загроза часто об'єднує націю або спільноту – люди згуртовуються, аби протистояти спільному ворогу, зростає взаємна підтримка серед тих, хто переживає лихо разом [136].

Наприклад, з початком війни в Україні у 2022 році спостерігався безпрецедентний підйом громадської згуртованості. Мільйони українців

активно волонтерять, донатять на армію, допомагають переселенцям, довіряють одне одному більше, ніж у мирний час. Це прояв «зв'язуючого» соціального капіталу в позитивному сенсі. В результаті виникла сильна внутрішня єдність і готовність до колективної дії.

Однак війна має і «темний бік» впливу на соціальний капітал. По-перше, травматичний досвід бойових дій та втрат може підірвати базову довіру людей до світу. Психологи відзначають, що пережита насильницька травма часто призводить до зниження довіри навіть до ближнього оточення, викликає соціальну апатію або агресію. По-друге, війна розділяє суспільство. Якщо конфлікт має внутрішньо громадянський характер (на сході України з 2014), він призводить до тривалого розколу у суспільному капіталі, який важко буде відновити навіть після завершення бойових дій. По-третє, війна супроводжується падінням довіри до інституцій, якщо держава не здатна захистити населення або якщо ширяться чутки та пропаганда. Дослідження історичних воєнних періодів показали, що особистий досвід насильства залишає довготривалий негативний відбиток на рівні політичної довіри. Навіть десятиліття потому люди, чиї родини постраждали від війни, менш схильні довіряти уряду. До того ж, війна може породити «темну» колективну дію: наприклад, самосуди, мародерство, сплеск злочинності. Таке явище ще більше підриває соціальну та політичну довіру [137].

Глобальна фінансова криза 2008 року, рецесії та шоки останніх років (різке зростання інфляції в 2022) також мають вплив на соціальний капітал. Економічні потрясіння, як правило, знижують довіру до влади. Люди схильні звинувачувати уряди або еліти у своїх матеріальних проблемах. Часто економічні труднощі ведуть і до розпаду горизонтальної довіри. Зростання безробіття, бідності та соціальної нерівності породжує напругу між групами населення. Коли розрив між багатими і бідними збільшується,

суспільна довіра падає, адже люди живуть у «різних всесвітах» і перестають відчувати єдність [138].

## **Висновки до розділу 2**

1. Аналіз світового досвіду показав, що соціальний капітал є важливим чинником успішного ведення бізнесу. У різних країнах він формується під впливом специфічних історичних, культурних та інституційних факторів. Наприклад, у США та Великій Британії ключовими є індивідуалізм та формальні договірні відносини, у Скандинавських країнах – високий рівень довіри і соціальної згуртованості, у країнах Східної Азії – ієрархічні, але взаємно зобов'язальні відносини на основі конфуціанських цінностей. Це демонструє необхідність адаптації практик формування соціального капіталу відповідно до особливостей культурного та соціального контексту конкретної країни.

2. Дослідження кейс-стаді успішних компаній різних країн (Zappos у США, dm-drogerie markt у Німеччині, Toyota у Японії, Alibaba в Китаї, WestJet Airlines у Канаді, «Нова Пошта» в Україні) підтвердило, що цілеспрямоване формування соціального капіталу (довіра, відкритість, взаємодія, спільні цінності) прямо впливає на ефективність бізнесу. Високий рівень соціального капіталу сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці, покращенню лояльності клієнтів та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

3. На підставі виявлених успішних практик пропонується українським компаніям запроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, які базуються на відкритості, прозорості рішень, залученні працівників до участі в управлінні, розвитку командної роботи та зміцненні міжособистісних зв'язків. Корисним буде досвід компаній, які стимулюють працівників до інвестування у власну компанію через участь в

акціонерному капіталі або програми розподілу прибутку, що додатково підвищує мотивацію та довіру.

4. Аналіз сучасних проблем і суперечностей показав, що розвиток соціального капіталу стикається з такими викликами, як цифровізація та поширення дистанційної роботи, посилення «ехо-камер» і поляризації в суспільстві через соціальні мережі, криза довіри до державних інституцій та поглиблення поколінневих відмінностей. Практично важливо усвідомлювати ці ризики та використовувати стратегії для їх подолання. Для цього необхідно зміцнювати живі комунікації в компаніях, створювати спільні платформи для міжпоколіннього діалогу, розвивати критичне мислення працівників для протидії дезінформації.

5. Виявлено, що соціальний капітал має не лише позитивні, а й негативні прояви (наприклад, кумівство, корупція, закриті групи). Рекомендовано впроваджувати механізми прозорості й підзвітності, створювати чіткі та відкриті правила гри на корпоративному рівні, що сприятиме уникненню негативних проявів та формуванню «bridging»-капіталу – широких, відкритих мереж взаємодії.

6. Таким чином, у підсумку зазначимо, що свідоме та системне використання соціального капіталу може стати важливим ресурсом для українських підприємств у досягненні сталого розвитку, підвищенні конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

### 3.1. Особливості і проблеми розвитку соціального капіталу в Україні

В бізнес-середовищі України соціальний капітал формувався як під впливом історичних чинників (спадщини радянської системи, процесів трансформації 1990–2000-х), так і викликів останніх років (революцій, війни, цифровізації та євроінтеграції). Його складові – соціальні зв’язки та мережі, довіра, соціальні норми й правила поведінки, взаємність і взаємодопомога, соціальні цінності та ідентичність – формувалися в умовах нестабільної економічної ситуації та трудової міграції. Усі вони проявляються у різних, характерних для України формах: від «кумівства» радянського походження до сьогоденної волонтерської солідарності, посиленою під впливом війни з росією [139].



Рис. 3.1 Особливості розвитку соціального капіталу в Україні

Основні акценти щодо вітчизняного соціального капіталу наведено на рис. 3.1. Розглянемо кожен компонент соціального капіталу згідно структури, наведеної в розділі 1.2 у контексті українського бізнесу.

Українські бізнес-мережі поєднують традиційні («сімейні» і галузеві) та сучасні (цифрові й міжнародні) соціальні зв'язки. В Україні традиційно значущими були родинні мережі. Так, у радянський період особисті зв'язки використовувалися для вирішення господарських питань («блат»), а в перехідні 1990-2000 роки на їхній базі зростали групи впливу та олігархічні об'єднання.

На сьогодні в українському бізнес-середовищах популярності набувають бізнес-коворкінги, бізнес-клуби та інші угруповання за інтересами. Такі союзи часто базуються не лише на особистих відносинах, а в більшості на спільних інтересах та цілях. Такі мережі посилюють кооперацію, обмін знаннями та усталення довіри.

Теперішні умови зумовили інтенсивний перехід бізнесу в онлайн та активізували використання цифрових платформ (електронний документообіг, CRM-системи, об'єднання у онлайн коворкінги) у поточній роботі. З одного боку, така взаємодія розширює мережу контактів та значно прискорює обмін інформацією між колегами. З іншого боку, експерти попереджають і про мінуси. Надмірна залежність від онлайн-зв'язків може витіснити живе спілкування, веде до втрати довіри та посилює інформаційні бар'єри [140].

Щодо довіри, то історично її рівень в українському суспільстві був невисоким. Більшість українців традиційно найбільше довіряють близькому колу, у той час як довіра до «чужих» людей та інституцій значно менша. Така структура соціального капіталу з високим рівнем «bonding»-зв'язків і слабким «bridging»-капіталом має негативні наслідки. З одного боку, вона підтримує сімейну взаємодопомогу, але з іншого – породжує кумівство та клановість, що підриває формування меритократії [141].

Варто зазначити, що на початку 2021 року українці показували дуже високу довіру до волонтерів (74% – до тих, хто допомагає армії, 66% – до тих, хто допомагає переселенцям) і до своїх сусідів у громаді (67%). Однак до державних органів рівень довіри був переважно негативним: Верховній Раді довіряли лише 12% громадян, уряду – 14%, навіть Президент користувався підтримкою лише приблизно третини громадян. Подібний дисбаланс свідчить про проблему розвитку соціального капіталу – бракує горизонтальної довіри між незнайомими суб'єктами та довіри до інституцій [142].

Однак війна істотно змінила довіру до інститутів. Практично одразу після повномасштабного вторгнення довіра українців до Збройних Сил та волонтерських організацій зростає надзвичайно високо. Наприклад, у вересні 2024 року 91,5% опитаних довіряли ЗСУ, 80% – волонтерським об'єднанням. Ця мобілізаційна довіра переклалася і на бізнес. Підприємства згуртувалися навколо оборонних замовлень і волонтерських ініціатив. Натомість довіра до влади та судів все ще низька. Понад 70% опитаних не довіряють Верховній Раді та уряду. Цей розрив між «верхом» і «низом» підсилює відчуття соціальної напруги і спонукає бізнес шукати захисту в альянсах або дистанціюватися від держави [143]. Євроінтеграційний курс та реформи поступово впроваджують європейські норми дотримання контрактів і звітування, що в теорії повинно з часом збільшити рівень довіри між бізнесом та інституціями [144].

Якщо говорити про соціальні норми, то в Україні історично співіснували два протилежні світи норм: офіційні (закони, регуляції) і неформальні («поняття», звичаєві правила). Після розпаду СРСР формальні інститути були слабкими, тому соціальні зв'язки й «корпоративна етика» часто будувалися на особистих домовленостях. Як зазначають експерти, корупційні та «тіньові» практики можуть ускладнювати ведення бізнесу значно більше, ніж офіційні правила. Наприклад, неписані «тарифні»

вимоги чи практика хабарництва довгий час слугували механізмами вирішення питань, які не фіксувалися в законах [145].

Цифровізація та євроінтеграція створюють нові стандарти у бізнес-середовищі. Наприклад, впровадження електронних послуг (e-урядування, Prozorro) доводить свою ефективність, бо економія на хабарях може сягати сотень мільйонів гривень щорічно. Однак, бізнесові доводиться балансувати між формальними нормами і реаліями. Як слушно зазначає один із менеджерів, «довіра між компанією та державою означає прозоре, зрозуміле законодавство, не створене задля вигоди однієї людини, а породжене бажанням вигоди для всіх» [146].

Взаємність і взаємодопомога є ключовими складовими соціального капіталу в Україні. Це особливо помітно в умовах криз. Війна стала своєрідним «каталізатором», адже українські підприємці стали дуже активно підтримувати один одного й громаду. Однією з форм взаємодопомоги є волонтерство. Сьогодні компанії донатять кошти, надають ресурси для ЗСУ, інвестують у гуманітарні проекти, допомагають працівникам та ВПО. Під час війни бізнес активно долучився до військово-промислових проектів. За даними опитування, близько 70,3% підприємств донатять на ЗСУ (виділяючи при цьому до 3% обороту). Деякі компанії навіть виробляють необхідне спорядження для армії. Такі дії – не лише поклик душі, а і стратегія збереження кадрового потенціалу та іміджу компанії. Підприємці відчують моральний обов'язок допомагати ближнім. Така взаємодопомога посилює внутрішню єдність українського суспільства. За оцінками експертів, саме здатність пожертвувати власними інтересами заради колективних є однією з переваг українського суспільства у період війни [141].

Особливо актуальними у роки війни стали цінності свободи, солідарності та відповідальності. Бізнес в Україні демонструє, що «дух незламності» став цінністю не тільки суспільною, а й корпоративною.

Підприємства підкреслюють свою стійкість та роль у захисті та відбудові країни. Це формує нову ідентичність – український підприємець як патріот і захисник [141].

Таким чином, соціальні цінності в бізнесі – це поєднання європейських стандартів (відповідальність, рівні можливості, прозорість) і українських суспільних ідеалів (захист Батьківщини, родинні цінності, довіра громади). Євроінтеграція сприяє оновленню нормативно-правових основ (compliance), проте ідеї «win-win» стратегій («щоб виграли і бізнес, і держава») лише починають впроваджуватися. Поступово формується нова ідентичність української бізнес-спільноти – активної, відповідальної та інтегрованої в європейський простір, що поступово відходить від закритих радянських моделей [146].

Аналіз показує, що соціальний капітал українського бізнесу є складним та динамічним явищем. Його основні елементи глибоко інтегровані в історичний контекст та сучасні виклики. У пострадянському просторі частини капіталу формувалися через особисті зв'язки та неформальні угоди. Однак тепер процес модернізації змінює цю модель, і тим самим підвищує значення офіційних мереж і прозорих комунікацій. У останні десятиліття зниження довіри до інститутів поступово компенсується зростанням довіри серед населення та бізнесу (особливо після 2014 року) та відновленням корпоративної етики [140; 143].

### **3.2. Адаптація світових практик розвитку соціального капіталу для вітчизняного бізнес-середовища**

Аналіз досвіду різних країн-лідерів у контексті соціального капіталу наштовхнув нас на думку, що соціальний капітал є чинником успіху бізнесу скрізь, але проявляється по-різному залежно від країни. У США, наприклад, акцент на корпоративній культурі та довірі в командах дав змогу компаніям стати інноваційними лідерами; у Німеччині інститути співуправління створили стабільний ґрунт для довіри між працівниками і менеджментом; в Японії лояльність і групова гармонія забезпечують довгострокову стійкість зв'язків; у Швеції високий рівень загальної довіри й рівності трансформується у ефективну співпрацю; у Китаї особистісні мережі guanxi навіть досі залишаються основою бізнес-відносин; у Канаді мультикультурність та соціальна відповідальність бізнесу забезпечує високий рівень міжгрупової довіри та стабільної співпраці.

Порівняльний аналіз світових практик соціального капіталу дозволяє окреслити можливості та умови для їх запозичення в Україні. Українське суспільство має свої унікальні риси соціального капіталу. Як ми вже зазначали, історично сильний bonding-капітал поєднується з недостатнім bridging-капіталом між різними спільнотами і низьким linking-капіталом. Загальний баланс довіри серед громадян хоч і позитивний, але значною мірою тримається за рахунок дуже високої довіри до осіб близького оточення, тоді як до людей іншої національності чи протилежних поглядів рівень довіри значно нижчий. Водночас із 2014 року українці масово повірили волонтерам, армії, церкві як соціальним інститутам. Щодо інституційної довіри – традиційно вона була низькою, проте з початком великої війни 2022 року стався безпрецедентний стрибок довіри до ключових органів влади (президент, ЗСУ, місцева влада). Ця ситуація доводить, що довіра до держави в Україні не є фатально низькою – за певних умов вона може зрости стрімко. І тому важливим завданням є закріпити і трансформувати цей аванс довіри у сталий соціальний капітал

на майбутнє [141]. Зважаючи на цей контекст, окреслимо практичні висновки та рекомендації щодо адаптації світового досвіду:

1) Україні вкрай важливо продовжити курс на *прозоре, справедливе врядування*. Досвід скандинавських країн показує, що довіра громадян здобувається через низьку корупцію, рівні правила для всіх і турботу держави про базові потреби людей [149]. Це підкреслює необхідність завершити антикорупційну реформу (незалежні антикорупційні органи, очищення судів), підвищити справедливість судочинства та забезпечити рівний доступ до соціальних послуг (освіта, медицина) незалежно від доходу чи місця проживання. Скандинавський досвід показує, що суспільство, де немає значної бідності і привілейованих каст, легше об'єднується на основі спільних цінностей. Через інструменти соціальної політики слід підвищувати відчуття соціальної справедливості як фундаменту довіри.

2) Формування стійкого соціального капіталу в Україні неможливе без *державної підтримки та інституційного розвитку громадянського суспільства*. Українці продемонстрували унікальні зразки самоорганізації (Майдан, активне волонтерство). Це наш bridging-капітал у дії. Держава має не конкурувати з ініціативними громадянами, а підтримувати їх та створювати партнерства. На практиці потрібно створювати механізми участі громадян у прийнятті рішень (громадські ради, електронні петиції з обов'язковим розглядом, громадські слухання на місцевому рівні). Необхідно ввести бюджети участі по всій країні (так звані партиципаторні бюджети, від англійської мови - participatory budgeting), тобто такі бюджети, в яких передбачено пряму участь громадян у розподілі частини бюджетних коштів місцевої громади, щоб люди спільно визначали пріоритети витрат на місцях. Теж потребує підтримки на державному рівні культура благодійності і волонтерства. Для цього можна ввести пільги для бізнесу, який інвестує у місцеві громади (як в США податкові кредити за

благодійність), запровадити в освітніх програмах для здобувачів освіти компоненти волонтерства. Це дозволить виховати в новому поколінні розуміння цінності соціального капіталу.

3) Історично після перебування нашої країни у складі різних імперій вона є досить різноманітною за регіональними, мовними та культурними традиціями. Це історично призвело до певних розривів довіри (Схід–Захід, місто-село, різні меншини). Для зміцнення bridging-соціального капіталу потрібно цілеспрямовано створювати платформи спілкування і спільної діяльності представників різних груп. До прикладу, програми обмінів між студентами (наприклад, обміни Наукма-УКУ) і школярами з різних областей (вони вже існують, проте в маленьких масштабах); підтримка міжрегіональних культурних проєктів (фестивалі, виставки, де співпрацюють митці з різних регіонів). Досвід країн ЄС (наприклад, Бельгії чи Швейцарії) показує, що при наявності історичних розмежувань виручає *відверте обговорення проблем і пошук компромісів*. Варто залучати медіа для популяризації історій успішної співпраці між різними групами населення, щоб руйнувати усталені стереотипи і упередження.

4) Довіра між бізнесом і суспільством в Україні поки що невисока. Великі підприємці часто сприймаються як олігархи, що наживаються за рахунок громади, а бізнес не довіряє державі через корупцію. Треба розірвати це коло. Корисним буде досвід Німеччини, де бізнес-асоціації тісно співпрацюють з урядом і профспілками у виробленні економічної політики. Подібний тристоронній діалог можна інституціалізувати і в Україні (наприклад, створити Національну економічну раду з представників уряду, бізнесу та громадськості для консультацій по важливих реформах). Окрім того, розвиток корпоративної соціальної відповідальності (CSR) має перейти від разових благодійних акцій до системного підходу: інвестицій у розвиток громад, освіти,

екологічну інфраструктуру, підтримку місцевих ініціатив. В європейських країнах подібні практики вже давно є стандартом. В Україні варто *запровадити механізми стимулювання таких практик через відзнаки, рейтинги* («найбільш соціально відповідальна компанія року») *та пільгове кредитування «зелених»*. Якщо громади відчують, що бізнес допомагає відновленню чесно і прозоро, виникне новий рівень довіри до підприємництва. А довіра це і є покращення інвестиційного клімату, бо жодні інвестиції не йдуть туди, де суспільство розколоте і вороже до бізнесу.

5) У довгостроковій перспективі формування соціального капіталу залежить від цінностей та навичок, закладених у громадян з дитинства. Тому необхідно *включити в систему освіти компоненти, що розвивають соціальні компетентності: командна робота, емпатія, толерантність, громадянська відповідальність*. Це може бути як через окремі предмети (уроки громадянської освіти вже введено в старшій школі), так і через шкільне самоврядування чи проекти спільної діяльності учнів. Вміння критично сприймати інформацію знижує вплив пропаганди і маніпуляцій, які часто сіють недовіру і паніку, тому медіаграмотність теж опосередковано впливає на соціальний капітал. Таким чином, інвестуючи в людський капітал (освіту), ми одночасно інвестуємо і в соціальний капітал, бо вони взаємопов'язані.

6) Не варто недооцінювати моніторинг і оцінку соціального капіталу. Як зазначав Пітер Друкер, «Якщо ти не можеш це виміряти – ти не зможеш цим управляти» («If you can't measure it, you can't manage it»). Доцільно ввести в Україні *регулярний вимір соціального капіталу на національному рівні*. Це може бути окрема програма Держстату або НДУ, що включатиме опитування за методологіями міжнародних опитувань WVS/OECD. Отримані дані слугуватимуть орієнтирами: які регіони чи сфери відстають у розвитку соціального капіталу. Включення показників

соціального капіталу до числа КРІ уряду (наприклад, зростання частки людей, що довіряють поліції, на X% до року Y) могло б мотивувати владні інституції працювати не лише над «твердими» економічними цифрами, а й над «м'якими» факторами розвитку, як зв'язки між людьми. У цьому питанні академічна співпраця з міжнародними дослідниками (тією ж ОЕСР чи Світовим банком) допоможе перейняти найкращі методики вимірювання.

Україна вже має певний запас соціального капіталу, який передусім проявився у формі солідарності перед зовнішньою загрозою та активного громадянського духу. Це варто зберегти і примножити у мирний час, спираючись на успішні приклади інших. Головна умова – це політична воля і стратегічне бачення, що соціальний капітал є пріоритетом. Це означає, що і уряд, і бізнес, і громадянське суспільство мають разом працювати над формуванням загальної довіри. Адже вигоди від цього відчують усі: і пересічний громадянин (безпечніше, комфортніше середовище), і підприємець (стабільніше, більш передбачуване середовище для інвестицій), і держава (єдність і підтримка в реформах).

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду розвитку соціального капіталу в Україні можлива лише за умови врахування власного соціокультурного контексту. Для цього необхідними є прозоре врядування та справедливість; підтримка громадянського суспільства; зміцнення міжгрупової довіри; тристоронній діалог між бізнесом, владою та суспільством; впровадження освітніх програм розвитку соціальних компетентностей; використання регулярного моніторингу для вимірювання соціального капіталу.

Ці кроки допоможуть перетворити сплеск довіри в умовах війни у сталий соціальний капітал, що стане основою для єдності, розвитку та економічної стабільності України.

### 3.3. Шляхи підвищення ефективності використання соціального капіталу у вітчизняному бізнес-середовищі

Українське бізнес-середовище потребує якісного посилення соціального капіталу та ефективнішого його використання. Від того, наскільки вдасться реалізувати потенціал соціального капіталу, буде залежати конкурентоспроможність українських підприємств і темпи відновлення економіки після війни. На рис. 3.1 систематизовано ключові напрями підвищення ефективності використання соціального капіталу, а далі в тексті розглянуто конкретні інструменти й практики, які можуть бути застосовані українським бізнесом у сучасних умовах.



Рис. 3.1 Шляхи підвищення ефективності використання соціального капіталу

### 1. *Розвиток внутрішнього соціального капіталу підприємств.*

Базою для розвитку внутрішнього соціального капіталу є впровадження відповідних політик і стилю керівництва. Відкритість керівництва до спілкування, прозорість управлінських рішень, справедливість у прийнятті рішень – усе це формує у працівників відчуття безпеки та поваги. У колективах із високим рівнем взаємної довіри працівники більш вільно діляться ідеями, підтримують одне одного і легше об'єднуються для досягнення спільних цілей. Формування атмосфери довіри потребує послідовних дій, а саме відкритої комунікації, залучення персоналу до обговорення змін, чесного визнання помилок керівництвом та демонстрації етичної поведінки один до одного.

Внутрішній соціальний капітал значно зростає завдяки сильній корпоративній культурі, де фокус робиться на командну роботу та обмін знаннями. Практичними кроками є впровадження програм наставництва та регулярного обміну досвідом. Паралельно варто розвивати командне навчання, до прикладу, проводити внутрішні семінари, тренінги у робочих групах, круглі столи. Спільне навчання та обмін досвідом не лише підвищують кваліфікацію персоналу, але й слугують платформою для неформального спілкування й налагодження довірливих стосунків. В умовах українського бізнес-середовища, де історично рівень міжособистісної довіри є невисоким, роль таких неформальних комунікацій особливо значуща.

Як і будь-яким ресурсом, соціальним капіталом необхідно управляти, а для цього відповідно і вимірювати. Опитування персоналу є одним з найпоширеніших інструментів, за допомогою якого вимірюють рівень довіри до керівництва, задоволеність роботою в команді, відчуття підтримки та справедливості в організації тощо. Важливо регулярно аналізувати результати таких опитувань. Тенденції у відповідях працівників сигналізують про посилення чи послаблення внутрішніх

зв'язків. Окрім анкетування, ефективним є аналіз мережевої взаємодії. Сучасні підходи, такі як аналіз організаційних мереж (ONA, Organizational Network Analysis), дозволяють виявити неформальних лідерів думок та рівень інформаційної взаємодії у межах компанії. В українській практиці набуває популярності також впровадження показників соціального капіталу у систему КРІ підприємства. Хоч такі аспекти, як довіра чи лояльність, важко формалізувати, їхній регулярний вимір та включення в стратегічні звіти стимулює керівництво інвестувати в розвиток соціальних мереж. Тож, системна оцінка і моніторинг дозволяють зробити управління соціальним капіталом проактивним, коли проблемні моменти в стосунках працівників виявляються та коригуються завчасно.

2. *Формування зовнішнього соціального капіталу та мереж взаємодії.* Ключовою складовою зовнішнього соціального капіталу є сталі партнерські відносини з контрагентами. На основі довіри та взаєморозуміння з боку постачальників бізнес може зменшувати невизначеність і ризик у своїй діяльності та оптимізувати витрати. Довіра ринкових контрагентів виконує роль своєрідного «мастила» для бізнес-процесів: вона спрощує переговори, прискорює обмін інформацією та зменшує потребу в жорсткому контролі. А інвестиції у довгострокові відносини із ключовими постачальниками окупуються підвищеною надійністю ланцюгів поставок у непередбачуваних ситуаціях.

Формування соціальних мереж з клієнтами залежить від здатності бізнесу отримувати та утримувати їхню прихильність. Для українського бізнес-середовища, де конкуренція постійно зростає, ефективні програми лояльності справляються з цією задачею. Вони не лише заохочують клієнтів повертатися до вашого бізнесу, але й підсилюють їхню довіру до компанії. Однак, ці програми не повинні проявлятися лише у роздачі знижок чи бонусів для клієнтів. Через механізми лояльності компанія має прагнути показати діями, наскільки вона цінує кожного покупця.

Відкритість і чесність у комунікації з клієнтами – ключова умова для підтримки довгострокових відносин. Прозоре спілкування з клієнтами передбачає надання повної та правдивої інформації про товари чи послуги, бізнес-процеси компанії, а також реагування на відгуки чи скарги споживачів.

На сьогодні розвиток зовнішнього соціального капіталу виходить за межі двосторонніх відносин «фірма – клієнт» чи «фірма – постачальник» і охоплює ширші мережі взаємодії в галузі. Активна участь підприємства у галузевих асоціаціях, професійних об'єднаннях та бізнес-спільнотах розширює його коло ділових зв'язків. Через спільні проекти та зустрічі в рамках таких об'єднань компанії будують довіру між собою, формують партнерські норми поведінки та можуть консолідовано відстоювати спільні інтереси. Участь у професійних мережах підвищує зовнішній соціальний капітал фірми шляхом зміцнення її репутації та довіри з боку ринкових партнерів, відкриває доступ до колективних ресурсів і підсилює позиції бізнесу у спільноті однодумців.

Створення власних спільнот навколо бренду – це ще один сучасний шлях нарощування соціального капіталу за межами компанії. Надаючи платформу для взаємодії, бізнес стимулює спілкування клієнтів між собою та з брендом, обмін досвідом та порадами, і навіть залучення їх до спільного розвитку продуктів. Активна онлайн-спільнота слугує каналом цінного зворотного зв'язку. Клієнти мають змогу відкрито ділитися ідеями, відгуками та очікуваннями, що дозволяє бізнесу оперативно вдосконалювати свої продукти і послуги.

3. *Корпоративна соціальна відповідальність і довіра стейкхолдерів.* Корпоративна соціальна відповідальність, інтегрована у стратегію компанії, виступає потужним інструментом зміцнення соціального капіталу як всередині, так і за межами підприємства. Компанія,

інтегруючи КСВ у свою місію та бізнес-план, встановлює довгострокові партнерства з суспільством і дбає про майбутнє спільноти.

Для українського бізнесу впровадження комплексних програм КСВ є відносно новим явищем, проте останніми роками спостерігається позитивна динаміка, а саме: зростає кількість компаній, що публікують нефінансові звіти, декларують цінності сталого розвитку, долучаються до благодійних та волонтерських проєктів. Такі кроки безпосередньо впливають на соціальний капітал. По-перше, вони зміцнюють лояльність і залученість працівників, оскільки персонал пишається роботою в соціально відповідальній компанії та відчуває турботу про себе (наприклад, через програми розвитку, забезпечення комфортних умов праці, підтримку балансу «робота–життя») – це підвищує внутрішній соціальний капітал [152]. По-друге, КСВ підвищує довіру з боку суспільства і держави. Ті компанії, які діють прозоро, екологічно і соціально відповідально, отримують більше кредиту довіри від громади, легше знаходять спільну мову з органами влади і менше стикаються з репутаційними ризиками.

Публікація нефінансових (соціальних, екологічних) звітів за міжнародними стандартами стала ознакою зрілості корпоративного управління. Такі звіти детально інформують стейкхолдерів про заходи компанії в сфері КСВ, її досягнення та плани. Нефінансова звітність будує довіру до компанії як серед працівників (дає їм підтвердження суспільної значущості їхньої роботи і зміцнює гордість за свого роботодавця), так і серед зовнішніх стейкхолдерів – партнерів, інвесторів, споживачів.

4. *Цифрові платформи та інновації як інструменти соціального капіталу.* Сучасні інформаційні технології (соціальні мережі, онлайн-спільноти) дозволяють підприємствам розвивати мережі взаємодії у ширших масштабах, які були неможливими раніше. Одним із шляхів підвищення ефективності соціального капіталу є активне використання цифрових інструментів для побудови та підтримки соціальних зв'язків.

Зокрема, професійні соціальні мережі (такі як LinkedIn, GitHub, Work.ua) дозволяють українським підприємцям встановлювати контакти з партнерами і клієнтами по всьому світу, обмінюватися досвідом та представляти свої переваги ринку.

Цікаво, що використання соціальних мереж для співпраці стало необхідним елементом стратегії багатьох компаній, особливо після пандемії COVID-19 і в умовах воєнного часу. Наприклад, впровадження внутрішніх соціальних платформ (корпоративні портали, Slack- або Yammer-спільноти) сприяє тому, що працівники різних підрозділів активно обмінюються ідеями між собою, оперативно звертаються по допомогу та діляться успіхами і таким чином підтримують «живу» мережу взаємовідносин у цифровому форматі. Це мінімізує ризик «розриву» соціальних зв'язків в умовах віддаленої роботи і зберігає високий рівень командної згуртованості.

Краудфандингові та краудсорсингові платформи є яскравим прикладом того, як соціальний капітал може трансформуватися у фінансові результати через цифрові канали. Підприємство, яке зуміло зібрати навколо свого продукту спільноту прихильників онлайн, може залучити інвестиції від великої кількості дрібних вкладників. Компанії повинні також стежити за своєю репутацією в інтернеті, налагоджувати відкритий діалог із клієнтами у соцмережах, працювати з відгуками і підтримувати імідж надійного партнера в цифровому просторі. Високий рейтинг на онлайн-платформах, хороші рекомендації та відгуки – це маркери довіри у сучасному світі.

Інновації в галузі FinTech і Blockchain також призвели до появи нових інструментів для зміцнення соціального капіталу. Наприклад, технологія Blockchain дає змогу створювати децентралізовані мережі, де транзакції є прозорими та захищеними від фальсифікації. Потенційно ці технології

можуть в майбутньому допомогти подолати деякі бар'єри недовіри, зокрема корупцію.

Україна славиться своїм розвиненим ІТ-сектором, який постійно впроваджує нові електронні сервіси. Це робить інтеграцію цифрових інструментів соціального капіталу природним шляхом підвищення бізнес-ефективності. Українські підприємці активно взаємодіють із зарубіжними колегами, менторами та інвесторами через соціальні мережі та платформи. Це наочний приклад того, як цифрові технології сприяють розширенню соціального капіталу на міжнародній арені, використовуючи його на благо вітчизняного бізнесу.

5. *Удосконалення інституційного середовища для накопичення соціального капіталу.* Накопичення соціального капіталу в Україні стримується низьким рівнем суспільної довіри до державних і правових інститутів та несприятливим бізнес-кліматом [150, с. 88]. Тому удосконалення інституційного середовища шляхом забезпечення верховенства права, прозорості та справедливості є необхідною передумовою для зростання соціального капіталу та відповідно підвищення ефективності економіки. Ефективні формальні інститути заміщують собою «негативний» соціальний капітал (кумівство, корупційні мережі) позитивним соціальним капіталом (довіра, рівність, добродесні зв'язки, спільні інтереси). Саме тому боротьба з корупцією, дерегуляція, забезпечення прозорості державних рішень є важливими для розвитку «здорового» бізнес-середовища, багатого на соціальний капітал.

Останні дослідження демонструють, що успіх української економіки в умовах викликів значною мірою залежить від зростання соціального капіталу на рівні громад. Децентралізація 2015–2020 років сприяла розвитку місцевої ініціативи та співпраці. Громади отримали більше повноважень і ресурсів, що спонукало громадян об'єднуватися для розв'язання спільних проблем. Це збільшило довіру одне до одного та до

місцевого бізнесу. Саме тому подальше впровадження реформ на державному рівні, які підвищують прозорість та підзвітність влади, а також залучають громадян до процесу прийняття рішень, матиме опосередкований економічний вплив. Для бізнесу це означає створення більш сталого та менш невизначеного середовища, простіше налагодження партнерств та зменшення транзакційних витрат, викликаних недовірою [151].

Інституційний аспект включає і розвиток механізмів саморегулювання у самому бізнес-секторі. Мова про бізнес-асоціації, торгово-промислові палати, галузеві союзи, які виробляють етичні кодекси та стандарти поведінки на ринку. Якщо такі об'єднання ефективно діють, вони можуть виявляти й «виключати» з ділових мереж недоброчесних гравців, тим самим підвищуючи середній рівень довіри між компаніями. В українському бізнес-середовищі поступово утверджується розуміння, що конкуренція повинна відбуватися цивілізовано, а сумлінна співпраця в довгостроковій перспективі вигідніша за швидку вигоду від обману чи махінацій. Цьому сприяє як тиск з боку євроінтеграційних процесів через адаптацію до європейських правил гри, так і поява нового покоління підприємців з проєвропейськими цінностями.

Покращення позицій України в світових рейтингах, які стосуються соціального капіталу (Індекс соціального капіталу, Trust Index), може слугувати індикатором та каталізатором змін. На сьогодні Україна займає невтішні позиції, проте зростаюча громадська активність та об'єднання у бізнес-спільноти дає шанс на зміни. Відтак, задля прискорення змін важливо формувати середовище довіри в бізнесі, підтримувати сталу та прозору взаємодію між учасниками ринку, інтегрувати соціально відповідальні підходи в корпоративні стратегії, активно використовувати цифрові інструменти для налагодження зв'язків, а також удосконалювати інституційну базу. Усі ці дії формують комплексну модель управління

соціальним капіталом, де бізнес виступає не лише як економічний суб'єкт у суспільстві, а й як активний учасник соціальної взаємодії.

### **Висновки до розділу 3**

1. Проаналізувавши особливості розвитку соціального капіталу в українському бізнес-середовищі ми побачили, що цей капітал сформувався під впливом як історичних чинників (радянської спадщини, трансформаційного періоду 1990–2000-х), так і сучасних викликів (революції, війна з Росією, цифровізація, євроінтеграція). Умови нестабільності та кризи стимулювали зростання внутрішньої солідарності та взаємодопомоги (волонтерський рух), водночас посилили прояв негативних форм соціального капіталу, таких як кумівство та корупція.

2. Рівень довіри, як ключовий компонент соціального капіталу, має в Україні неоднорідний характер. Висока довіра існує в межах близьких соціальних груп (родини, друзі, волонтерські спільноти), проте залишається низькою щодо державних інституцій та незнайомих людей. В умовах війни довіра до Збройних сил України та волонтерських організацій суттєво зросла, проте довіра до урядових та судових органів залишається незадовільною, що свідчить про необхідність реформ для зміцнення інституційного капіталу.

3. Соціальні норми та правила поведінки у бізнес-середовищі України трансформуються з неформальних «радянських» практик на прозорі та формалізовані стандарти завдяки впливу євроінтеграції та цифровізації (електронні сервіси Prozorro, е-урядування). Однак, залишається високий рівень використання неформальних домовленостей, що вимагає подальших кроків у напрямку посилення прозорості та боротьби з корупцією.

4. Для адаптації успішних міжнародних практик розвитку соціального капіталу в Україні, автором рекомендовано завершити

антикорупційні реформи, підвищити прозорість державного управління (приклад скандинавських країн); підтримувати розвиток громадянського суспільства та волонтерства (досвід США); активно формувати міжгрупову довіру через освітні та культурні проєкти (приклади Бельгії та Швейцарії); розвивати тристоронній діалог між державою, бізнесом та громадськістю, стимулювати корпоративну соціальну відповідальність (досвід Німеччини); запровадити в освіті акцент на розвиток соціальних компетенцій (емпатія, медіаграмотність, командна робота); здійснювати регулярний моніторинг та оцінку соціального капіталу через міжнародні методики (OECD, WVS).

5. Для підвищення ефективності використання соціального капіталу у вітчизняному бізнес-середовищі автором запропоновано активно розвивати внутрішній соціальний капітал через прозору комунікацію, справедливе управління, корпоративну культуру довіри; формувати сталі зовнішні мережі співпраці із контрагентами, галузевими асоціаціями та споживачами; інтегрувати корпоративну соціальну відповідальність у стратегічне планування компаній; впроваджувати цифрові платформи та інновації (краудфандинг, Blockchain) для зміцнення ділових зв'язків та прозорості бізнесу; удосконалювати інституційне середовище через підтримку саморегулювання бізнесу та подальшу дерегуляцію економіки.



## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що соціальний капітал є стратегічним ресурсом для розвитку українського бізнесу та суспільства, проте зазнає численних обмежень через історичні і сучасні виклики. Він виступає важливим нематеріальним активом, що віддзеркалюється в успіхах компаній.

Основні висновки, які формують результати проведеного дослідження, наступні:

1. У результаті дослідження теоретичних аспектів соціального капіталу розкрито поняття соціального капіталу та узагальнено основні складові соціального капіталу (соціальні мережі, спільні норми та цінності, довіра) і визначено умови їх ефективного формування. Зокрема, наголошено на ролі корпоративної культури, відкритих комунікацій і лідерської підтримки як внутрішніх факторів, а також на значенні зовнішніх інституційних умов (законодавства, громадських об'єднань) для побудови та зміцнення соціальних зв'язків.

2. В результаті аналізу було виділено п'ять основних наукових підходів: економічний, ресурсний, мережевий, інституційно-нормативний та інтеграційний. *Економічний підхід* розглядає соціальний капітал як чинник економічного розвитку та зростання продуктивності; *ресурсний* – як особливий соціальний ресурс, що може конвертуватися в інші форми капіталу (символічний, економічний, людський тощо). *Мережевий підхід* фокусується на структурі соціальних зв'язків і контактів між учасниками, тоді як *інституційно-нормативний* підкреслює значення суспільних норм, цінностей і довіри, які сприяють кооперації. *Інтеграційний підхід* поєднує елементи інших концепцій, пропонуючи цілісний погляд на соціальний капітал як багаторівневе явище.

3. Запропоновано класифікацію соціального капіталу за рівнем охоплення (індивідуальний, груповий, суспільний), формою вираження (структурний, когнітивний, реляційний), характером економічного ефекту (позитивний/негативний) та економічним спрямуванням (виробничий, фінансовий, ринковий). Це дає змогу здійснювати комплексний аналіз впливу соціального капіталу на діяльність підприємств.

4. Обґрунтовано, що оцінювання соціального капіталу доцільно здійснювати на трьох рівнях: мікро-, мезо- та макрорівні. На *мікрорівні* (рівні окремих індивідів чи малих груп) соціальний капітал вимірюється показниками міжособистісної довіри, розміром і якістю персональних мереж контактів, участю особи у соціальних групах та спільнотах. На *мезорівні* (рівні організацій, спільнот) оцінювання здійснюється через показники згуртованості та взаємодії в межах груп: рівень членства у добровільних об'єднаннях, щільність мереж співпраці, інтенсивність взаємодії між учасниками в спільноті або всередині організації. На *макрорівні* (суспільному рівні) використовуються агреговані індикатори: середній рівень довіри громадян одне до одного та до інституцій, масштаб громадянської активності (участь у виборах, волонтерстві), індекси розвитку громадянського суспільства тощо. Такий багаторівневий підхід до оцінки дозволяє отримати комплексне уявлення про стан соціального капіталу від локального до загальнонаціонального рівня.

5. Проведено порівняльний аналіз світових практик. Він показав, що соціальний капітал є критично важливим ресурсом, який впливає на успішність та стійкість компаній у різних країнах. В англо-саксонських країнах соціальний капітал формується завдяки активним мережевим структурам, відкритій корпоративній культурі та волонтерству, що сприяє розвитку підприємництва та інноваційності. У Скандинавії соціальний капітал тісно пов'язаний із високою довірою до державних інституцій, горизонтальними зв'язками та колективним управлінням, що позитивно

позначається на ефективності бізнесу. Континентальна Європа демонструє стійкий розвиток соціального капіталу завдяки інституційній довірі, корпоративній соціальній відповідальності й моделі співуправління, яка посилює довіру працівників до менеджменту. В країнах Східної Азії соціальний капітал формувався під впливом конфуціанських традицій, що сприяло виникненню таких унікальних явищ, як китайське гуаньсі та японська система партнерських відносин, які ефективно використовуються у бізнесі.

6. Проведено аналіз конкретних підприємств, які ефективно використовують соціальний капітал. Розглянуті кейси підтверджують, що компанії, які стратегічно інвестують у соціальний капітал, досягають значних конкурентних переваг. Американська Zappos та канадська WestJet продемонстрували ефективність соціального капіталу через побудову культури відкритості й залученості працівників. Німецька dm-drogerie markt та японська Toyota показали, як довіра і внутрішня згуртованість колективу можуть трансформуватися у стабільне економічне зростання і конкурентну стійкість. Китайська Alibaba подолала бар'єри недовіри на ринку електронної комерції завдяки формуванню екосистеми взаємної довіри з клієнтами та партнерами. Українська компанія «Нова Пошта» успішно реалізувала свій потенціал завдяки розвитку соціального капіталу через якісний сервіс, довіру клієнтів та сильну корпоративну культуру, що забезпечило їй лідерські позиції навіть у кризові періоди.

7. Доведено, що попри очевидні переваги, соціальний капітал супроводжується низкою сучасних проблем і протиріч. Основним проявом є замкненість груп (bonding social capital), яка може призводити до корупції, кумівства й соціального виключення. Зростання цифровізації також створює нові виклики, зокрема явища «ехо-камер» та онлайн-поляризації, які підривають взаємну довіру між різними групами суспільства. Пандемія COVID-19, кризи й війни спричинили падіння довіри до традиційних

інституцій та послаблення міжособистісних зв'язків через соціальну дистанцію, хоча у певних випадках кризи можуть сприяти й посиленню згуртованості та взаємопідтримки у суспільстві. Важливою сучасною тенденцією також є розбіжності між поколіннями у формуванні й сприйнятті соціального капіталу, які створюють додаткові складнощі для його розвитку.

8. За результатами аналізу розвитку соціального капіталу в українському бізнес-середовищі, зроблено висновок, що цей капітал має складний і багатогранний характер, що зумовлено впливом низки історичних і сучасних чинників. Основні складові соціального капіталу у різні історичні періоди демонстрували специфічні прояви: від радянських традицій використання особистих зв'язків («блату») до сучасних форм волонтерської підтримки в умовах війни.

9. Проведений аналіз рівня довіри в українському суспільстві виявив, що він є неоднорідним. Традиційно українці найбільше довіряють родині, друзям та близькому оточенню, водночас низьким залишається рівень довіри до державних інституцій та незнайомих людей. Війна з Росією суттєво змінила цю картину. Довіра до Збройних сил України та волонтерських організацій різко зросла. Однак, попри ці позитивні зміни, довіра до органів державної влади та судової системи залишається низькою, що свідчить про гостру потребу у продовженні інституційних реформ і підвищенні прозорості державного управління. Соціальні норми бізнес-середовища України характеризуються співіснуванням офіційних та неформальних практик. Корупційні схеми і неформальні «домовленості» значною мірою ускладнюють ділове середовище. В умовах кризи, викликаній війною, особливо чітко проявилася роль взаємності та взаємодопомоги у суспільстві. Український бізнес активно долучився до волонтерських та гуманітарних проєктів, інвестуючи у підтримку армії,

переселенців і працівників, що сприяє формуванню нової корпоративної ідентичності підприємців як патріотів і захисників країни.

10. Рекомендовано адаптувати наступні світові практики розвитку соціального капіталу:

- Досвід скандинавських країн у забезпеченні прозорого управління та справедливості.
- Практики США у підтримці громадянського суспільства та волонтерства.
- Європейський підхід (Бельгія, Швейцарія) до зміцнення міжгрупової довіри через культурні та освітні проєкти.
- Тресторонній діалог бізнесу, влади та громадськості за прикладом Німеччини, стимулювання корпоративної соціальної відповідальності.
- Запровадження у систему освіти розвитку соціальних компетенцій (емпатія, медіаграмотність, командна робота).
- Регулярний моніторинг соціального капіталу на державному рівні за міжнародними методиками.

11. Визначено, що для ефективнішого використання соціального капіталу в українському бізнес-середовищі важливі такі кроки:

- Розвиток внутрішнього соціального капіталу підприємств через прозорість і справедливість управлінських практик.
- Формування сталих зовнішніх соціальних мереж із контрагентами, клієнтами та галузевими асоціаціями.
- Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як ключового інструменту підвищення довіри суспільства.
- Використання цифрових платформ для розширення мережі контактів і підтримки ефективної комунікації.
- Удосконалення інституційного середовища через прозоре державне управління та механізми саморегулювання бізнесу.

Варто відзначити, що післявоєнний період – це шанс перезавантажити соціальний капітал в Україні. Пережиті страждання і спільна боротьба проти агресора вже посилили відчуття єдності та довіри один до одного. На цьому фундаменті можна збудувати нову економічну модель, де людський і соціальний капітал стануть ключовими цінностями. Відродження економіки відбудеться швидше, якщо воно ґрунтуватиметься на європейських принципах співпраці, де держава створює умови, бізнес інвестує та несе соціальну відповідальність, громади контролюють і допомагають. Україна має активно відтворювати свій соціальний капітал як здатність громадян до колективних дій заради спільної мети – європейської інтеграції та модернізації країни. Для цього необхідно зміцнити атмосферу довіри як між громадянами, так і між громадянським суспільством, бізнесом та владою.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що поєднання загальносвітових підходів (децентралізація, належне врядування, культура довіри) з українськими реаліями (воєнна згуртованість, прагнення до ЄС, сильна громадянська активність) створює унікальне підґрунтя для розвитку соціального капіталу. Нами було систематизовано заходи для збереження набутого рівня суспільної єдності, які є базою для післявоєнного відновлення економіки. Виявлено, що саме соціальний капітал стане тим важелем, який забезпечить довгострокову конкурентоспроможність України, переводячи довіру і співпрацю у матеріальний добробут та стійкий економічний розвиток держави.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Підходи до визначення сутності поняття «соціальний капітал»

Автор	Запропоноване визначення
<b><i>Соціальний капітал як сукупність ресурсів</i></b>	
Буркинський Б. [3, с.69]	Соціальний капітал – це сукупність реальних чи потенційних ресурсів, пов'язаних з наявністю стійкої мережі відносин взаємного знайомства і визнання, яка забезпечує своїм членам підтримку у вигляді колективного капіталу; це сукупність діючих формальних і неформальних норм (правил) і організацій, що дозволяють соціальним групам і суспільству в цілому організувати своїх членів для вирішення спільних економічних (на основі ефективного використання ресурсів) і соціальних (на основі соціальної справедливості) завдань
Шпикуляк О., Мазур Г. [7, с.63]	Соціальний капітал – це сукупність матеріальних і нематеріальних активів, що констатують формування соціально економічного забезпечення
Бейкер У. [16, с.591]	Соціальний капітал - це ресурс, який отримують актори зі специфічних соціальних структур, а потім використовують його, виходячи зі своїх інтересів; це дає можливість внести зміни у відносини між акторами
Бурдье П. [17, с.241]	Соціальний капітал – це сукупність реальних чи потенційних ресурсів, які пов'язані з володінням стійкою мережею більш - менш інституційних взаємин знайомств та визнання - іншими словами, з членством у групі»
Лін Н. [19, с.10]	Соціальний капітал – це ресурси, що містяться у соціальних мережах і обраховує об'єм соціального капіталу, сумуючи цінні ресурси (багатство, влада, авторитет) приналежні акторам з якими фокальний (центральний) актор має прями чи опосередковані зв'язки
<b><i>Соціальний капітал як сукупність зв'язків та взаємовідносин</i></b>	
Зайцев Ю. [4, с.14]	Соціальний капітал – це система цілеспрямованих соціальних зв'язків, що виникають на рівні суспільства та на рівні окремого підприємства, фірми і забезпечують соціальну організацію відносин між основними суб'єктами господарської діяльності, основу якої

	складають взаємодія, довіра, надійність і прозорість у стосунках
Колот А. [1, с. 230]	Соціальний капітал – це сукупність суспільних причинно-наслідкових зв'язків, що встановлюються між окремими індивідами та соціальними групами задля ефективної економічної взаємодії на основі довіри і взаємності зобов'язань
Грицаєнко Г., Грицаєнко М. [8, с.189]	Соціальний капітал – це сукупність зв'язків та соціально-економічних відносин, здатних приносити дохід, які виникають у певній соціальній мережі на основі існуючих норм та довіри
Дем'янчук О. [11, с.7]	Соціальний капітал – це зв'язки, норми і довіра, які здатні передаватися від однієї соціальної ситуації в іншу
Багнюк А. [6, с.13]	Соціальний капітал – це «капітал» соціального спілкування, капітал людських взаємин через обмін квантами істини, добра, краси, справедливості, закону, віри, правди
Флап Х. Д. [18]	Соціальний капітал – це функція розміру мережі, сили відносин між актором, об'єм капіталу якого визначається (так званим фокальним тобто центральним актором) і іншими членами мережі та ресурсів, якими володіють члени мережі
Барт Р. [20, с.9]	Соціальний капітал – це приятельські контакти між колегами по службі та більш широкі контакти, через які використовується власний фінансовий і людський капітал
Палдам М. [22, с.634]	Соціальний капітал – це «клей», який забезпечує додаткову кооперацію та утримує суспільство разом. Завдяки цьому «клею» люди працюють разом
Портес А. [14]	Соціальний капітал – це здатність індивідів розпоряджатися обмеженими ресурсами на підставі свого членства в певній соціальній мережі або ширшій соціальній структурі. Здатність з накопичення соціального капіталу не є індивідуальною характеристикою особистості, вона є особливістю тієї мережі відносин, яку вибудовує індивід. Таким чином, соціальний капітал – це продукт включеності людини в соціальну структуру
<b><i>Соціальний капітал як форма капіталу</i></b>	
Грیشнова О. [2, с.35]	Соціальний капітал – це особлива форма капіталу, що існує в таких елементах громадської організації, як соціальні мережі, соціальні норми й довіра, що

	створюють умови для координації й кооперації заради взаємної вигоди
Гугнін Е., Чепак В. [5, с.50]	Соціальний капітал – це одна з форм капіталу, що, будучи багатофункціональним, сприяє задоволенню інтересів індивіда і водночас обслуговує суспільні та групові інтереси
<b><i>Соціальний капітал як система норм, довіри та громадянської активності</i></b>	
Сибіряков С. [13, с.1]	Соціальний капітал – це активне, усвідомлене вибудовування відносин у суспільстві
Коулман Дж. [21, с.100]	Соціальний капітал - це потенціал взаємної довіри, взаємодопомоги, цілеспрямовано сформований у вигляді зобов'язань, очікувань, інформаційних каналів, соціальних норм та використовує цю категорію для характеристики соціальних мереж
Рябокоть В.П., Шпикуляк О.Г., Пехов В. А. [23, с.85]	Соціальний капітал – це сукупність зв'язків, система економіко-соціальних відносин, інституцій, колективів, об'єднань, структур використання господарського, трудового та кадрового потенціалу, інтелектуального капіталу, сформованих і належних людині; це консолідує фактор економіко-соціальних ролей особистості селянина у соціумі й господарській діяльності як сукупності традицій, функцій, інституціональних складових
Путнем Р. [24, с.2]	Соціальний капітал – це характеристики соціального життя – мережі, норми та довіра, – які спонукають учасників до ефективнішої спільної дії з досягнення спільних цілей
Фукуяма Ф. [25]	Соціальний капітал – це норми, неформальні норми або цінності, які роблять можливими колективні дії у групах людей
<b><i>Соціальний капітал як комплексний механізм економічної та соціальної взаємодії</i></b>	
Сікора В. [9]	Соціальний капітал – це головний напрям економічного мислення в сфері економічного розвитку
Горожакіна М. [10, с.16]	Соціальний капітал – це специфічні переваги й обмеження неформального характеру, що забезпечують взаємодію економічних агентів на основі реалізації методологічного принципу «довіра – зобов'язання без санкцій»
Ковязіна К. [12, с.81]	Соціальний капітал – це теоретичний конструктор, який описує мережу знайомств, що дає доступ до ресурсів інших учасників соціальної мережі, відносини між

	якими засновані на взаємній довірі, цінностях та нормах, що в результаті функціонування даної мережі дає можливість отримання прибутку
Шифф М. [15, с.160]	Соціальний капітал – це набір елементів соціальної структури, що впливають на відносини між людьми і є базовими аргументами для продукування і реалізації функцій»

## **Integrated Questionnaire for the Measurement of Social Capital (SC-IQ)**

### **1. Groups and Networks**

1.1. I'd like to start by asking you about the groups or organizations, networks, associations to which you or any member of your household belong. These could be formally organized groups or just groups of people who get together regularly to do an activity or talk about things. As I read the following list of groups, please tell me if anyone in this household belongs to such a group. If yes, tell me which household member is most active in this group, and whether he/she participates actively in the group's decision making.

1.2. Compared to five years ago, do members of your household participate in more or fewer groups or organizations?

1.3. Of all the groups to which members of your household belong, which two are the most important to your household?

1.4. How many times in the past 12 months did anyone in this household participate in this group's activities, e.g. by attending meetings or doing group work?

1.5. How does one become a member of this group? (Born into the group, Required to join, Invited, Voluntary choice, Other (specify))

1.6. How much money or goods did your household contribute to this group in the past 12 months?

1.7. How many days of work did your household give to this group in the past 12 months?

1.8. What is the main benefit from joining this group? (Improves my household's current livelihood or access to services, Important in times of emergency/in

future, Benefits the community, Enjoyment/Recreation, Spiritual, social status, self-esteem, Other (specify))

1.9. Does the group help your household get access to any of the following services?

A. Education or Training

B. Health services

C. Water supply or sanitation

D. Credit or Savings

E. Agricultural input or technology

F. Irrigation

G. Other (specify)

1.10. Thinking about the members of this group, are most of them of the same

A. Neighborhood/Village

B. Family or Kin group

C. Religion

D. Gender

E. Age

F. Ethnic or linguistic group/race/ caste/tribe

1.11. Do members mostly have the same

A. Occupation

B. Educational background or level

1.12. Are members mostly of the same political viewpoint or belong to the same political party?

1.13. Are some members richer or poorer than others, or do they all have mostly the same income level? (Mostly same income level, Mixed rich/poor)

1.14. In the past five years, has membership in the group declined, remained the same, or increased?

1.15. When there is a decision to be made in the group, how does this usually come about? (Decision is imposed from outside, The leader decides and informs the other group members, The leader asks group members what they think and then decides, The group members hold a discussion and decide together, Other (specify))

1.16. How are leaders in this group selected? (By an outside person or entity, Each leader chooses his/her successor, By a small group of members, By decision/vote of all members, Other (specify))

1.17. Overall, how effective is the group's leadership? (Very effective, Somewhat effective, Not effective)

1.18. Does this group work or interact with other groups with similar goals in the village/neighborhood?

1.19. Does this group work or interact with other groups with similar goals outside the village/neighborhood?

1.20. Does this group work or interact with other groups with different goals in the village/neighborhood?

1.21. Does this group work or interact with other groups with different goals outside the vil- lage/neighborhood?

1.22. What is the most important source of funding of this group? (From members' dues, Other sources within the community, Sources outside the community)

1.23. What is the most important source of expertise or advice which this group receives? (From within the membership, From other sources within the community, From sources outside the community)

1.24. Who originally founded the group? (Central government, Local government, Local leader, Community members, Networks)

1.25. About how many close friends do you have these days? These are people you feel at ease with, can talk to about private matters, or call on for help.

1.26. If you suddenly needed a small amount of money [RURAL: enough to pay for expenses for your household for one week; URBAN: equal to about one week's wages], how many people beyond your immediate household could you turn to who would be willing to provide this money. (No one, One or two people, Three or four people, Five or more people)

1.27. Of those people, how many do you think are currently able to provide this money?

1.28. Are most of these people of similar/higher/lower economic status? (Similar, Higher, Lower)

1.29. If you suddenly had to go away for a day or two, could you count on your neighbors to take care of your children? (Definitely, Probably, Probably not, Definitely not)

1.30. If you suddenly faced a long-term emergency such as the death of a breadwinner or [RURAL: harvest failure; URBAN: job loss], how many people beyond your immediate household could you turn to who would be willing to

assist you? (No one, One or two people, Three or four people, Five or more people)

1.31. Of those people, how many do you think are currently able to assist you?

1.32. In the past 12 months, how many people with a personal problem have turned to you for assistance?

1.33. Are most of these people of similar/higher/lower economic status? (Similar, Higher, Lower)

## 2. Trust and Solidarity

In every community, some people get along with others and trust each other, while other people do not. Now, I would like to talk to you about trust and solidarity in your community.

2.1. Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you can't be too careful in your dealings with other people? (Most people can be trusted, You can't be too careful)

2.2. In general, do you agree or disagree with the following statements?

	Agree strongly Agree somewhat Neither agree nor disagree Disagree somewhat Disagree strongly
A. Most people who live in this village/neighborhood can be trusted.	
B. In this village/neighborhood, one has to be alert or someone is likely to take advantage of you.	

C. Most people in this village/neighborhood are willing to help if you need it.	
D. In this village/neighborhood, people generally do not trust each other in matters of lending and borrowing money.	

2.3. Now I want to ask you how much you trust different types of people. On a scale of 1 to 5, where 1 means a very small extent and 5 means a very great extent, how much do you trust the people in that category?

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To a very small extent</li> <li>2. To a small extent</li> <li>3. Neither small nor great extent</li> <li>4. To a great extent</li> <li>5. To a very great extent</li> </ol>
A. People from your ethnic or linguistic group/race/caste/tribe	
B. People from other ethnic or linguistic groups/race/caste/tribe	
C. Shopkeepers	
D. Local government officials	
E. Central government officials	
F. Police	
G. Teachers	
H. Nurses and doctors	

I. Strangers	
--------------	--

2.4. Do you think that over the last five years\*, the level of trust in this village/neighborhood has gotten better, worse, or stayed about the same? (Gotten better, Gotten worse, Stayed about the same)

2.5. How well do people in your village/neighborhood help each other out these days? Use a five point scale, where 1 means always helping and 5 means never helping. (Always helping, Helping most of the time, Helping sometimes, Rarely helping, Never helping)

2.6. If a community project does not directly benefit you, but has benefits for many others in the village/neighborhood, would you contribute time or money to the project?

A. Time (Will not contribute time, Will contribute time)

B. Money (Will not contribute time, Will contribute time)

### **3. Collective Action and Cooperation**

3.1. In the past 12 months, have you worked with others in your village/neighborhood to do something for the benefit of the community? (Yes, No, skip to question 3.4)

3.2. What were the three main such activities in the past 12 months? Was participation in these voluntary or required?

3.3. All together, how many days in the past 12 months did you or anyone else in your house- hold participate in community activities?

3.4. How likely is it that people who do not participate in community activities will be criti- cized or sanctioned? (Very likely, Somewhat likely, Neither likely nor unlikely, Somewhat unlikely, Very unlikely)

3.5. What proportion of people in this village/neighborhood contribute time or money toward common development goals, such as (RURAL: building a levy or repairing a road; URBAN: repairing a road or maintaining a community center)? (Everyone, More than half, About half, Less than half, No one)

3.6. If there was a water supply problem in this community, how likely is it that people will cooperate to try to solve the problem? (Very likely, Somewhat likely, Neither likely or unlikely, Somewhat unlikely, Very unlikely)

3.7. Suppose something unfortunate happened to someone in the village/neighborhood, such as a serious illness, or the death of a parent. How likely is it that some people in the community would get together to help them? (Very likely, Somewhat likely, Neither likely or unlikely, Somewhat unlikely, Very unlikely)

#### **4. Information and Communication**

4.1. How long does it take you to reach the nearest working post office? (Less than 15 minutes, 15-30 minutes, 31-60 minutes, More than one hour)

4.2. How many times in the last month have you or anyone in your household read a newspaper or had one read to you?

4.3. How often do you listen to the radio? (Every day, A few times a week, Once a week, Less than once a week, Never)

4.4. How often do you watch television? (Every day, A few times a week, Once a week, Less than once a week, Never)

4.5. How long does it take you to get to the nearest working telephone? (Telephone in the house, Less than 15 minutes, 15-30 minutes, 31-60 minutes, More than 1 hour)

4.6. In the past month, how many times have you made or received a phone call?

4.7. What are the three most important sources of information about what the government is doing (such as agricultural extension, workfare, family planning, etc.)? (Relatives, friends and neighbors, Community bulletin board, Local market, Community or local newspaper, National newspaper, Radio, Television, Groups or associations, Business or work associates, Political associates, Community leaders, An agent of the government, NGOs, Internet)

4.8. What are the three most important sources of market information (such as jobs, prices of goods or crops)? (Relatives, friends and neighbors, Community bulletin board, Local market, Community or local newspaper, National newspaper, Radio, Television, Groups or associations, Business or work associates, Political associates, Community leaders, An agent of the government, NGOs, Internet)

4.9. In general, compared to five years ago\*, has access to information improved, deteriorated, or stayed about the same? (Improved, Deteriorated, Stayed about the same)

4.10. What part of the year is your house easily accessible by road? (All year long, Only during certain seasons, Never easily accessible)

4.11. How many times have you traveled to [RURAL: a neighboring village or town; URBAN: another part of the city] in the past 12 months?

## **5. Social Cohesion and Inclusion**

5.1. How strong is the feeling of togetherness or closeness in your village/neighborhood? Use a five point scale where 1 means feeling very distant and 5 means feeling very close. (Very distant, Somewhat distant, Neither distant nor close, Somewhat close, Very close)

5.2. There are often differences in characteristics between people living in the same village/neighborhood. For example, differences in wealth, income, social

status, ethnic background, race, caste, or tribe. There can also be differences in religious or political beliefs, or there can be differences due to age or sex. To what extent do any such differences characterize your village/neighborhood? Use a five point scale where 1 means to a very great extent and 5 means to a very small extent. (To a very great extent, To a great extent, Neither great nor small extent, To a small extent, To a very small extent)

5.3. Do any of these differences cause problems? (Yes, No, go to question 5.6)

5.4. Which two differences most often cause problems? (Differences in education, Differences in landholding, Differences in wealth/material possessions, Differences in social status, Differences between men and women, Differences between younger and older generations, Differences between long-term and recent residents, Differences in political party affiliations, Differences in religious beliefs, Differences in ethnic background/ race/caste/tribe, Other differences)

5.5. Have these problems ever led to violence?

5.6. Are there groups of people in the village/neighborhood who are prevented from or do not have access to any of the following?

	Yes	How many are excluded?
	No	1. Only a few people 2. Many people, but less than half of the village/neighborhood 3. More than half the village/neighborhood
A. Education/schools		

B. Health services/clinics		
C. Water		
D. Justice		
E. Transportation		

5.7. Are there any community activities in which you are not allowed to participate? (Yes, No, I can participate in all activities, skip to question 5.10)

5.8. In which activities are you not allowed to participate?

5.9. Why are you not allowed to participate? (Poverty, Occupation, Lack of education, Gender, Age, Religion, Political affiliation, Ethnicity or language spoken/race/caste/tribe, Other (specify))

5.10. In the last month, how many times have you met with people in a public place either to talk or to have food or drinks?

5.11. In the last month, how many times have people visited you in your home?

5.12. In the last month, how many times have you visited people in their home?

5.13. Were the people you met and visited with mostly.

	Yes	No
A. Of different ethnic or linguistic group/race/caste/tribe		
B. Of different economic status		
C. Of different social status		
D. Of different religious group		

5.14. In the last three months, how many times have you gotten together with people to play games, sports, or other recreational activities?

5.15. How many times in the past 12 months did you participate in a family/village/ neighborhood festival or ceremony (wedding, funeral, religious festival, etc.)?

5.16. In your opinion, is this village/neighborhood generally peaceful or marked by violence? (Very peaceful, Moderately peaceful, Neither peaceful nor violent, Moderately violent, Very violent)

5.17. Compared to five years ago, has the level of violence in this village/neighborhood increased, decreased, or stayed the same? (Increased a lot, Increased a little, Stayed about the same, Decreased a little, Decreased a lot)

5.18. In general, how safe from crime and violence do you feel when you are alone at home? (Very safe, Moderately safe, Neither safe nor unsafe, Moderately unsafe, Very unsafe)

5.19. How safe do you feel when walking down your street alone after dark? (Very safe, Moderately safe, Neither safe nor unsafe, Moderately unsafe, Very unsafe)

5.20. In the past 12 months, have you or anyone in your household been the victim of a violent crime, such as assault or mugging? (Yes, No, go to question 5.22)

5.21. How many times?

5.22 . In the past 12 months, has your house been burglarized or vandalized? (Yes, No, go to question 6.1)

5.23. How many times?

## **6. Empowerment and Political Action**

6.1. In general, how happy do you consider yourself to be? (Very happy, Moderately happy, Neither happy nor unhappy, Moderately unhappy, Very unhappy)

6.2. How much control do you feel you have in making decisions that affect your everyday activities? (No control, Control over very few decisions, Control over some decisions, Control over most decisions, Control over all decisions)

6.3. Do you feel that you have the power to make important decisions that change the course of your life? Rate yourself on a 1 to 5 scale, where 1 means being totally unable to change your life, and five means having full control over your life. (Totally unable to change life, Mostly unable to change life, Neither able nor unable, Mostly able to change life, Totally able to change life)

6.4. Overall, how much impact do you think you have in making this village/neighborhood a better place to live? (A big impact, A small impact, No impact)

6.5. In the past 12 months, how often have people in this village/neighborhood gotten together to jointly petition government officials or political leaders for something benefit- ing the community? (Never, skip to question 6.7, Once, A few times (less than 5), Many times (more than 5))

6.6. Were any of these petitions successful? (Yes, all were successful, Most were successful, Most were unsuccessful, None were successful)

6.7. In the past 12 months, have you done any of the following?

	Yes
	No
A. Attend a village/neighborhood council meeting, public hearing, or public discussion group	

B. Met with a politician, called him/her, or sent a letter	
C. Participated in a protest or demonstration	
D. Participated in an information or election campaign	
E. Alerted newspaper, radio or TV to a local problem	
F. Notified police or court about a local problem	

6.8. Lots of people find it difficult to get out and vote. Did you vote in the last local election?

6.9. Did you vote in the last state/national/presidential election?

6.10. Would you ever vote for a candidate who was not from your ethnic or linguistic group/race/caste/tribe?

6.11. To what extent do local government and local leaders take into account concerns voiced by you and people like you when they make decisions that affect you? (A lot, A little, Not at all)

6.12. In your opinion, how honest are the officials and staff of the following agencies? Please rate them on a 1 to 5 scale, where 1 is very dishonest and 5 is very honest.

- |   |
|---|
| 1. Very dishonest<br>2. Mostly dishonest<br>3. Neither honest nor dishonest<br>4. Mostly honest<br>5. Very honest |
|---|

	6. Not applicable (agency not in village/neighborhood)
A. Local government officials	
B. Traditional village leaders	
C. Doctors and nurses in health clinic	
D. Teachers and school officials	
E. Staff of post office	
F. Police	
G. Judges and staff of courts	
H. Staff of NGOs	

6.13. In general, compared to five years ago, has the honesty of local government improved, deteriorated, or stayed about the same? (Improved, Deteriorated, Stayed about the same)

6.14. In the past 12 months, did your household have to pay some additional money to government officials to get things done? (Yes, often, Yes, occasionally, No, end interview)

6.15. Are such payments effective in getting a service delivered or a problem solved? (Yes, usually, Yes, but only occasionally, Usually not) [41].

## **Social Capital Inventory (SCI)**

### **1. Network Qualities (NQ)**

1. I trust the people in my social network.
2. I feel I can rely on my social network.
3. My social network is diverse in its composition.
4. I feel supported by my social network.
5. I receive emotional support from my social network.
6. I receive practical help from my social network.

### **2. Network Structure (NS)**

7. I have a large number of contacts in my social network.
8. I communicate regularly with members of my social network.
9. My social network includes people from different areas of life.
10. I have access to information through my social network.
11. My social network helps me solve problems.
12. I feel my social network is effective.

### **3. Network Transactions (NTr)**

13. I exchange information with members of my social network.
14. I receive advice from members of my social network.
15. I provide help to members of my social network.
16. I receive help from members of my social network.
17. I discuss important issues with members of my social network.
18. I feel my social network supports my decisions.

### **4. Network Types (NTy)**

19. My social network includes close friends and family (bonding ties).
20. My social network includes colleagues and acquaintances (bridging ties).
21. My social network includes people of higher social status (linking ties).
22. I feel my social network helps me achieve my goals.
23. My social network contributes to my personal development.
24. I feel my social network is an important part of my life.

These items are rated on a 5-point Likert scale, where:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neutral

4 = Agree

5 = Strongly Agree [43].

## **Internet Social Capital Scales (ISCS)**

### **Bonding Subscale**

1. There are several people online/offline I trust to help solve my problems.
2. There is someone online/offline I can turn to for advice about making very important decisions.
3. There is no one online/offline that I feel comfortable talking to about intimate personal problems.
4. When I feel lonely, there are several people online/offline I can talk to.
5. If I needed an emergency loan of \$500, I know someone online/offline I can turn to.
6. The people I interact with online/offline would put their reputation on the line for me.
7. The people I interact with online/offline would be good job references for me.
8. The people I interact with online/offline would share their last dollar with me.
9. I do not know people online/offline well enough to get them to do anything important.
10. The people I interact with online/offline would help me fight an injustice.

### **Bridging Subscale**

1. Interacting with people online/offline makes me interested in things that happen outside of my town.
2. Interacting with people online/offline makes me want to try new things.
3. Interacting with people online/offline makes me interested in what people unlike me are thinking.
4. Talking with people online/offline makes me curious about other places in the world.

5. Interacting with people online/offline makes me feel like part of a larger community.
6. Interacting with people online/offline makes me feel connected to the bigger picture.
7. Interacting with people online/offline reminds me that everyone in the world is connected.
8. I am willing to spend time to support general online/offline community activities.
9. Interacting with people online/offline gives me new people to talk to.
10. Online/Offline, I come in contact with new people all the time. [44].

Додаток Д

## **Personal Social Capital Scale (PSCS)**

The PSCS consists of ten composite items (capital item 1 - capital item 10), each containing multiple subitems. Responses are rated using a 5 point Likert scale, where higher scores reflect greater levels of social capital.

### **Capital item 1. Size of Personal Network**

Respondents are asked to indicate the number of individuals they know in each of the following categories (Scale: 1 = A few, 5 = A lot):

- Family members
- Relatives
- Neighbors
- Friends
- Coworkers/classmates
- Fellow townspeople

### **Capital item 2. Routine Contact**

This item measures how frequently respondents maintain contact with individuals in each of the six categories. Scale: 1 = None, 5 = All

### **Capital item 3. Trust**

Respondents assess how many individuals in each category they can trust. Scale: 1 = None, 5 = All

### **Capital item 4. Potential Help**

This item captures the perceived likelihood that individuals in each category would offer assistance upon request. Scale: 1 = None, 5 = All

### **Capital item 5. Resources of Personal Contacts**

Respondents indicate how many of their personal contacts possess the following resources (Scale: 1 = None, 5 = All):

- Political power
- Wealth or business ownership
- Broad social connections
- High reputation or influence
- Higher educational attainment (high school or above)
- Professional employment

### **Capital item 6. Community Groups and Organizations**

Respondents rate the number of the following group types present in their community (Scale: 1 = A few, 5 = A lot):

- Governmental, political, economic, or social organizations (e.g., trade unions, volunteer groups)
- Cultural, recreational, or leisure organizations (e.g., religious groups, sports clubs, arts organizations)

### **Capital item 7. Group Participation**

This item assesses the extent of respondent participation in the community groups listed in Capital item 6. Scale: 1 = None, 5 = All

### **Capital item 8. Representation of Interests**

Respondents indicate how many of the groups referenced in Cap6 represent their rights and interests. Scale: 1 = None, 5 = All

### **Capital item 9. Support from Groups**

This item measures the number of groups that would provide help to the respondent upon request. Scale: 1 = None, 5 = All

### **Capital item 10. Group Resources**

Respondents evaluate how many of the community groups or organizations possess the following resources (Scale: 1 = None, 5 = All):

- Decision-making authority
- Financial capacity
- Broad social networks
- Social influence

### Scoring and Interpretation

- Bonding social capital index is computed as the average of capital item 1 through capital item 5
- Bridging social capital index is computed as the average of capital item 6 through capital item 10
- Total social capital index is sum of the bonding and bridging Indices [42]

## ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: етап відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 256 с.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Т-во «Знання», 2001. 254 с.
3. Буркинський Б. В., Горячук В. Ф. Соціальний капітал: сутність, джерела та структура, оцінка // Економіка України. 2013. 81 с.
4. Зайцев Ю. К. Соціалізація економіки України як стратегічна потреба її розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.01.01. Київ, 2002. 26 с.
5. Гугнін Е., Чепак В. Феномен соціального капіталу // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2001. № 1. С. 49–57.
6. Багнюк С. О. Механізм державного регулювання розвитку продуктивних сил регіону : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Київ, 2002. 20 с.
7. Шпикуляк О., Мазур Г. Інституційні засади формування соціального капіталу в механізмі розвитку сільських територій // Економіка АПК. 2014. № 8. С. 63–67.
8. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Соціальні інвестиції в соціальний капітал. Бізнес Інформ. 2018. 194 с.
9. Сікора В. Виступ на круглому столі «Безпека економічних трансформацій» // Від соціального забезпечення до соціальної політики : зб. ст. / за ред. Я. А. Жаліла. Київ : Сатсанга, 2001. С. 22–30.
10. Горожанкіна М. Є. Соціальний капітал суспільства в умовах трансформації економічної системи (питання теорії і методології) : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.01.01. Донецьк, 2008. 32 с.
11. Дем'янчук О. І. Елементи соціального капіталу // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. : Економіка. 2010. Вип. 14. С. 271–279.

12. Ковязіна К. О. Емпіричні характеристики структури соціального капіталу групи державних службовців в українському суспільстві // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2015. № 3. С. 88.
13. Сибіряков С. О. Соціальний капітал державних службовців України як чинник становлення громадянського суспільства // Державне управління: удосконалення та розвиток : електронне фахове видання. 2013. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=571>
14. Portes A. Social capital: Its origins and application in modern sociology // *Annual Review of Sociology*. 1998. Vol. 24. P. 1–24.
15. Schiff M. Social capital labor mobility and welfare // *Rationality and Society*. 1995. Vol. 4. P. 175.
16. Baker W. E. Market Networks and Corporate Behavior // *American Journal of Sociology*. 1990. Vol. 96, No. 3. P. 625.
17. Bourdieu P. The Forms of Capital // *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* / ed. by J. G. Richardson. New York : Greenwood Press, 1986. P. 258.
18. Flap H. D. No Man Is An Island // *The Research Program of a Social Capital Theory*. World Congress of Sociology. Bielefeld, Germany, July 1994.
19. Lin N. Conceptualizing Social Support // *Social Support, Life Events, and Depression* / eds. N. Lin, A. Dean, W. Ensel. Orlando, Florida : Academic Press, 1986. P. 17–30.
20. Burt R. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1992. 324 p.
21. Coleman J. S. Social capital in the creation of human capital // *The American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94, Supplement. P. S95–S120.
22. Paldam M. Social Capital: One or Many? Definition and Measurement // *Journal of Economic Surveys*. 2008. Vol. 14, No. 5. P. 654.

23. Рябоконт В. П., Шпикуляк О. Г., Пехов В. А. Соціальний капітал як інституційна детермінанта розвитку сільських територій та аграрного підприємництва // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. № 1. С. 93.
24. Putnam R. D. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life // The American Prospect. 1993. Vol. 13. P. 35–42.
25. Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? : [лекція] // День. 2006. № 177. URL: <https://day.kyiv.ua/article/podrobytsi/shcho-take-sotsialnyu-kapital>.
26. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти та створення процвітання / пер. з англ. В. Шовкуна. Київ : Наш час, 2004. 576 с.
27. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press, 1995. 457 p.
28. Бойко М. М., Грیشнова О. А. Управління формуванням індивідуального та корпоративного соціального капіталу у сфері послуг // Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 358.
29. Nahapiet J., Ghoshal S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23, No. 2. P. 242–266.
30. Грицаєнко М. І. Сутність соціального капіталу та його особливості в аграрній сфері // Економіка АПК. 2018. № 1. С. 60–65.
31. Granovetter M. The Strength of Weak Ties // American Journal of Sociology. 1973. Vol. 78, No. 6. P. 1360–1380.
32. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 541 p.
33. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг // Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. № 1. С. 486–495.

34. Грішнова О. А., Полив'яна Н. А. Соціальний капітал: сутність, значення, взаємозв'язок з іншими формами капіталу // Україна: аспекти праці. 2009. № 3. С. 19–24.
35. Field J. Social Capital. London : Routledge, 2003. 167 p.
36. Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. Y. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1993. 258 p.
37. Бандурка О. М. Соціологія : підручник. Харків : Університет внутрішніх справ, 2001. 384 с.
38. Серета Ю. В. Соціальний капітал в Україні та інших країнах Європи: легітимність агрегованого конструкту // Український соціум. 2013. № 4(47). С. 81–97.
39. Onyx J., Bullen P. Measuring Social Capital in Five Communities // Journal of Applied Behavioral Science. 2000. Vol. 36, No. 1. P. 23–42.
40. Narayan D., Cassidy M. F. A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory // Current Sociology. 2001. Vol. 49, No. 2. P. 59–102.
41. Grootaert Ch., Narayan D., Nyhan Jones V., Woolcock M. Measuring Social Capital: An Integrated Questionnaire. Washington, D.C. : The World Bank, 2004. 74 p. (World Bank Working Paper No. 18).
42. Chen X., Stanton B., Gong J., Fang X., Li X. Personal Social Capital Scale: An Instrument for Health and Behavioral Research // Health Education Research. 2009. Vol. 24, No. 2. P. 306–317.
43. Taylor M., Trumpower D., Pavic I. A Social Capital Inventory for Adult Literacy Learners // International Forum of Teaching and Studies. 2012. Vol. 8, No. 2. P. 12–24.
44. Williams D. On and Off the 'Net: Scales for Social Capital in an Online Era // Journal of Computer-Mediated Communication. 2006. Vol. 11, No. 2. P. 593–628.

45. Міжнародний республіканський інститут. Загальнонаціональне опитування громадської думки в Україні: лютий 2024 року [Електронний ресурс]. – Вашингтон : МРІ, 2024. – Режим доступу: [https://www.iri.org/wp-content/uploads/2024/04/Ukraine-February-2024-National-Survey\\_Public.pdf](https://www.iri.org/wp-content/uploads/2024/04/Ukraine-February-2024-National-Survey_Public.pdf).
46. Leana C. R., Van Buren H. J. Organizational Social Capital and Employment Practices // *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, No. 3. P. 538–555.
47. Розказов А. Г. Сучасні підходи до вимірювання соціального капіталу // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2008. № 10. С. 1–9.
48. Морено Дж. Л. Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy, and Sociodrama. Beacon, NY : Beacon House, 1978. 466 с.
49. Sociogram [Електронний ресурс] // Wikipedia : the free encyclopedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Sociogram>.
50. Cross R., Prusak L. The People Who Make Organizations Go – or Stop // *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, No. 6. P. 104–112.
51. Balatti J., Black S., Falk I. Reframing Adult Literacy and Numeracy Course Outcomes: A Social Capital Perspective. Support Document. Adelaide : National Centre for Vocational Education Research (NCVER), 2006. 152 p.
52. Серeda Ю. В. Соціальний капітал в Україні та інших країнах Європи: легітимність агрегованого конструкту // *Український соціум*. 2013. № 4(47). С. 81–97.
53. Woolcock M. The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes // *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being* / ed. J. Helliwell. Paris : OECD, 2001. P. 65–88.

54. Краївська Г. Інституційні аспекти розвитку соціального капіталу територіальних громад в Україні // Демографія та соціальна економіка. 2023. № 4(54). С. 21–35.

55. Беляєва О. М. Організаційний соціальний капітал: оцінювання впливу на ефективність управління // Економіка та управління підприємствами. 2010. № 4. С. 139–145.

56. World Values Survey. Welcome to the World Values Survey [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp?CMSID=Welcome>.

57. European Social Survey. The ESS Prospectus [Електронний ресурс]. European Social Survey, 2023. URL: [https://www.europeansocialsurvey.org/sites/default/files/2023-05/ESS\\_Prospectus\\_English.pdf](https://www.europeansocialsurvey.org/sites/default/files/2023-05/ESS_Prospectus_English.pdf).

58. European Commission. Standard Eurobarometer 99 – European Union: Public Opinion [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://europa.eu/eurobarometer>.

59. OECD. The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital. Paris : OECD Publishing, 2001. 120 p.

60. CIVICUS. State of Civil Society Report 2022 [Електронний ресурс] / CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation. 2022. URL: <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2022/CIVICUS2022SOCSReport.pdf>.

61. Global Integrity. Global Integrity Report & Integrity Indicators [Електронний ресурс]. URL: <https://www.globalintegrity.org>.

62. Helliwell J. F., Layard R., Sachs J., De Neve J.-E. World Happiness Report 2023. New York : Sustainable Development Solutions Network, 2023. URL: <https://worldhappiness.report>.

63. Good Country Index. About the Index [Електронний ресурс]. URL: <https://goodcountry.org/index/about-the-index/>.

64. Harper R. The Measurement of Social Capital in the United Kingdom [Електронний ресурс]. London : Office for National Statistics, 2002. URL: <https://www.ons.gov.uk>.

65. Тітаренко О. Є. Соціальний капітал: теоретико-методологічні проблеми аналізу. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2015. 240 с.

66. Kenton W. How to Perform a SWOT Analysis [Електронний ресурс] / Will Kenton. – Investopedia, 2025. – 29 квітня. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

67. Social Capital Research. Using Employee Surveys to Measure Social Capital in Your Organisation [Електронний ресурс]. URL: <https://www.socialcapitalresearch.com/using-employee-surveys-measure-social-capital-organisation>

68. Schwarz L. 12 Employee Turnover and Retention KPIs to Measure in 2025 [Електронний ресурс] / Lisa Schwarz. – NetSuite, 2025. – 20 травня. – Режим доступу: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-turnover-kpis-metrics.shtml>

69. HRBrain. Organizational Network Analysis: A Strategic Tool [Електронний ресурс]. URL: <https://hrbrain.ai/blog/organizational-network-analysis-a-strategic-tool>.

70. Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА). ESG-фактори у сучасному бізнесі [Електронний ресурс]. URL: <https://eba.com.ua>.

71. Graafland J. J., Eijffinger S. C. W., Smid H. Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness // Journal of Business Ethics. 2004. Vol. 53. P. 137–152.

72. SolAbility. The Social Capital Index 2024 [Електронний ресурс] // SolAbility. – 2024. – Режим доступу: <https://solability.com/global-sustainable-competitiveness-index/the-social-capital-index-2024>

73. American Work Culture: Values, Challenges, and Tips for Success [Электронный ресурс] // Edstellar. – 2023. – Режим доступа: <https://www.edstellar.com/blog/american-work-culture>

74. A Killer Culture Keeps Google Vital [Электронный ресурс] // Great Place to Work. – 2014. – Режим доступа: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/a-killer-culture-keeps-google-vital>

75. Kenworthy L. Trust [Электронный ресурс] / Lane Kenworthy. – 2023. – Режим доступа: <https://lanekenworthy.net/trust>

76. Parkin, A., Ayer, S. Connection, engagement, and well-being: A report from the 2022 Social Capital in Canada study / A. Parkin, S. Ayer. – Toronto : Environics Institute & Community Foundations of Canada, 2022.

77. How the Great Place to Work Trust Index Works [Электронный ресурс] // Mint. – 2017. – Режим доступа: <https://www.livemint.com/Industry/ayzrZbAVgrsVaaKPMt648L/How-the-Great-Place-to-Work-Trust-Index-works.html>

78. OECD. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions: 2024 Results – Country Notes. Sweden [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes\\_a8004759-en/sweden\\_11ca1946-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes_a8004759-en/sweden_11ca1946-en.html)

79. OECD. Drivers of Trust in Public Institutions in Norway [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: [https://www.oecd.org/en/publications/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-norway\\_81b01318-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-norway_81b01318-en.html)

80. World Economic Forum. Denmark's flat work hierarchy is helping it succeed – and other countries are taking notice [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/stories/2018/10/denmark-flat-work-hierarchy>

81. Vannebo, B. I., Ljunggren, E. B. Bridging or Bonding: An Organizational Framework for Studying Social Capital in Kindergartens // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2021. – Vol. 18, № 5. – P. 2663.

82. IKEA. IKEA Sustainability Report FY2022 [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://www.ikea.com/global/en/newsroom/>

83. Fika, four-week holidays and zero overtime: Sweden's work culture [Электронный ресурс] // NxtGen Тек. – Режим доступа: <https://nxtgentek.io/blog/fika-four-week-holidays-and-zero-overtime-swedens-work-culture/>

84. Edelman. 2023 Edelman Trust Barometer: Sweden Report [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-05/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Sweden%20Report.pdf>

85. Why is Sweden's 'lagom' leadership taking the world by storm? [Электронный ресурс] // The Local Sweden. – 2017. – 27 листопада. – Режим доступа: <https://www.thelocal.se/20171127/why-is-swedens-lagom-leadership-taking-the-world-by-storm-sseexecutiveeducation-tlccu>

86. World Values Survey; European Values Survey. Interpersonal trust varies widely across countries [Электронный ресурс] // Our World in Data. – 2022. – Режим доступа: <https://ourworldindata.org/trust>

87. International Monetary Fund. Denmark: Social Trust in Action [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/02/01/cf-denmark-social-trust-in-action>

88. Hofstede Insights. Country Comparison – Germany and United States [Электронный ресурс] // Hofstede Insights. – 2023. – Режим доступа: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-usa/>

89. Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz – MitbestG) vom 4. Mai 1976 [Электронный ресурс] // Gesetze im Internet. – Режим доступа: <https://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg/>

90. Factbox: Volkswagen's Warring Stakeholders to Hash Out New Strategy [Электронный ресурс] // Reuters. – 2018. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/business/factbox-volkswagen-s-warring-stakeholders-to-hash-out-new-strategy-idUSKBN1HJ1IO>

91. Trust – Eurofound Topic Page [Электронный ресурс] // Eurofound. – 2023. – Режим доступа: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/trust>

92. Eurofound. European Company Survey 2019 – Workplace Practices Unlocking Employee Potential [Электронный ресурс]. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. – Режим доступа: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/report/2020/european-company-survey-2019-workplace-practices-unlocking-employee-potential>

93. Hall, P. A., Soskice, D. Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – 540 p.

94. Hoffman, S. If you live in a Nordic country then you probably trust others. A Mediterranean country? Forget it! [Электронный ресурс] / S. Hoffman // World Economic Forum. – 2016. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/stories/2016/12/if-you-live-in-a-nordic-country-then-you-probably-trust-others-a-mediterranean-country-forget-it/>

95. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023 [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

96. European Social Survey (ESS). European Social Survey 2022 [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://www.europeansocialsurvey.org/>

97. OECD. How's Life? 2020: Measuring Well-being [Электронный ресурс]. – Paris: OECD Publishing, 2020. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/publications/how-s-life-2020-9870c393-en.htm>
98. Beugelsdijk, S., Smulders, S. Bridging and Bonding Social Capital and Economic Growth [Электронный ресурс] / S. Beugelsdijk, S. Smulders. – ERSA Conference Papers, 2003. – Режим доступа: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116232/1/ERSA2003\\_517.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116232/1/ERSA2003_517.pdf)
99. Jalalud Din. The Impact of Confucianism on Ancient Chinese Society and Governance [Электронный ресурс] / Jalalud Din // International Journal of Foreign Trade and International Business. – 2024. – Т. 6, № 1. – С. 124–127. – Режим доступа: <https://www.foreigntradejournal.com/article/view/107/6-1-20>
100. Kholis, N., Syarifudin, M. Guanxi and Business Success Among Chinese Entrepreneurs: A Social Capital Perspective [Электронный ресурс] / N. Kholis, M. Syarifudin // SSRN (Social Science Research Network). – 2024. – Режим доступа: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4955595](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4955595)
101. Guanxi [Электронный ресурс] // Investopedia. – 2023. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/g/guanxi.asp>
102. Jo, S. J. The Origins and Nature of Trust as a Type of Social Capital in Japan [Электронный ресурс] / S. J. Jo // Academia.edu. – University of Minnesota. – Режим доступа: [https://www.academia.edu/1455203/The\\_Origins\\_and\\_Nature\\_of\\_Trust\\_as\\_a\\_Type\\_of\\_Social\\_Capital\\_in\\_Japan\\_Sung\\_Jun\\_Jo\\_University\\_of\\_Minnesota](https://www.academia.edu/1455203/The_Origins_and_Nature_of_Trust_as_a_Type_of_Social_Capital_in_Japan_Sung_Jun_Jo_University_of_Minnesota)
103. Reimagining Social Capital for Sustainable Change [Электронный ресурс] // GLOBIS Insights. – 2023. – Режим доступа: <https://globisinsights.com/globis/reimagining-social-capital-for-sustainable-change>
104. Kim, H. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan,

and Korea [Электронный ресурс] / Н. Kim // Academia.edu. – 2021. – Режим доступа:

[https://www.academia.edu/49924523/The\\_Role\\_of\\_Trustworthiness\\_in\\_Reducing\\_Transaction\\_Costs\\_and\\_Improving\\_Performance\\_Empirical\\_Evidence\\_from\\_the\\_United\\_States\\_Japan\\_and\\_Korea](https://www.academia.edu/49924523/The_Role_of_Trustworthiness_in_Reducing_Transaction_Costs_and_Improving_Performance_Empirical_Evidence_from_the_United_States_Japan_and_Korea)

105. World Values Survey (WVS). Wave 7 (2017–2022) [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <http://www.worldvaluessurvey.org/>

106. Chinese General Social Survey (CGSS). Chinese General Social Survey 2021 [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: <http://cgss.ruc.edu.cn/>

107. Statista. Level of trust in media in selected countries worldwide as of February 2023 [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/683336/media-trust-worldwide>

108. Statista. Level of trust in government in China from 2016 to 2023 [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1116013/china-trust-in-government-2020>

109. OECD. Government at a Glance 2023 – Country Notes: Japan [Электронный ресурс] // Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). – 2023. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance.htm>

110. World Values Survey (WVS). World Values Survey Wave 7 (2017–2022) [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>

111. Takashima, R., Onishi, R., Saeki, K., Hirano, M. Social Capital Mediates the Relationship Between Social Distancing and COVID-19 Preventive Behaviors: Cross-Sectional Study in Japan [Электронный ресурс] // JMIR Public Health and Surveillance. – 2021. – Vol. 7, № 4. – Article e29615. – Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8053753>

112. Titus Talent Strategies. Zappos: A case study into company culture [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.titustalent.com/insights/zappos-a-case-study-into-company-culture>

113. Pandey V. The Zappos Model: How Delivering Happiness Transforms Business [Электронный ресурс] / Vipul Pandey // LinkedIn. – 2023. – Режим доступа: <https://www.linkedin.com/pulse/zappos-model-how-delivering-happiness-transforms-business-pandey>

114. Chattermill. Zappos customer service: What brands can learn from Zappos [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://chattermill.com/blog/zappos-customer-service>

115. MARMIND. dm: Drugstore Chain Marketing Strategy [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.marmin.com/blog/dm-drugstore-chain-marketing/>

116. MARMIND. dm: Drugstore Chain Marketing Strategy [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.marmin.com/blog/dm-drugstore-chain-marketing/>

117. The CEO Magazine. Christoph Werner: CEO of dm – a company that puts people first [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.theceomagazine.com/executive-interviews/retail-wholesale/christoph-werner>

118. Strategic Human Capital Management Blog [Электронный ресурс] / J. Ingham. — Режим доступа: <https://strategic-hcm.blogspot.com>

119. Statista. Most valuable car brands worldwide in 2024, based on brand value [Электронный ресурс] // Statista, за данными Kantar BrandZ. – 2024. – Режим доступа: <https://www.statista.com/>

120. Ncrypted Technologies. Alibaba Business Model and How It Works [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.ncrypted.net/blog/alibaba-business-model/>

121. Fohtung, J. How Alibaba solved the trust problem on its platform [Електронний ресурс] / J. Fohtung // Christensen Institute Blog. — 07.09.2021. — Режим доступу: <https://www.christenseninstitute.org/blog/how-alibaba-solved-the-trust-problem-on-its-platform/>

122. Zeng, M. Alibaba and the Future of Business [Електронний ресурс] / M. Zeng // Harvard Business Review. — September–October 2018. — Режим доступу: <https://hbr.org/2018/09/alibaba-and-the-future-of-business>

123. LEK Consulting. WestJet: Culture as a Competitive Advantage [Електронний ресурс]. — 2021. — Режим доступу: <https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/WestJet-new-DE-v2.pdf>

124. L.E.K. Consulting. WestJet: New directions in a consolidated market [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/WestJet-new-DE-v2.pdf>

125. Destinations.ua. Delivery Master: Vyacheslav Klymov [Електронний ресурс]. — 2021. — Режим доступу: <https://destinations.ua/archive-18-21/business-in-ukraine/754-delivery-master-vyacheslav-klymov>

126. Кодекс корпоративної етики та цінностей компанії «Нова Пошта» [Електронний ресурс] // Нова Пошта : офіційний вебсайт. — Режим доступу: <https://novaposhta.ua>

127. Harris, D. Bonding Social Capital and Corruption: A Cross-National Empirical Analysis [Електронний ресурс] / D. Harris // CSGR Working Paper No. 227/07. — University of Warwick, 2007. — Режим доступу: <https://warwick.ac.uk/fac/soc/pais/research/csgr/csgr-events/conferences/conference2007/papers/harris.pdf>

128. MacGillivray, B. H. Beyond Social Capital: The Norms, Belief Systems, and Agency Embedded in Social Networks Shape Resilience to

Climatic and Geophysical Hazards [Электронный ресурс] / В. Н. MacGillivray // Environmental Science & Policy. – 2018. – Vol. 89. – С. 116–125. – Режим доступа:

[https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/113557/3/Beyond%20social%20capital%20-%20ES%26P\\_Orca.pdf](https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/113557/3/Beyond%20social%20capital%20-%20ES%26P_Orca.pdf) ст. 29-30

129. Kim, L. The Echo Chamber-Driven Polarization on Social Media [Электронный ресурс] / L. Kim // Journal of Student Research. – 2023. – Vol. 12, № 4. – Режим доступа: <https://www.jsr.org/index.php/path/article/view/2274>

130. World Economic Forum. Edelman Trust Barometer 2022 Report [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/stories/2022/01/edelman-trust-barometer-2022-report/>

131. American Public University System. How Social Media Sites Affect Society [Электронный ресурс] // APU. – 2023. – Режим доступа: <https://www.apu.apus.edu/area-of-study/business-and-management/resources/how-social-media-sites-affect-society/>

132. Edelman. 2023 Edelman Trust Barometer [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>

133. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., Teevan, J. The effects of remote work on collaboration among information workers [Электронный ресурс] // Nature Human Behaviour. – 2022. – Vol. 6, № 1. – P. 43–54. – Режим доступа: <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>

134. Public Religion Research Institute (PRRI). Survey: Generational Change in Political Leadership Necessary to Solve Country's Problems, According to Generation Z [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.ppri.org/press-release/survey-generational-change-in-political-leadership-necessary-to-solve-countrys-problems-according-to-generation-z/>

135. Wu, C. Social Capital and COVID-19: A Multidimensional and Multilevel Approach [Електронний ресурс] / C. Wu // Chinese Sociological Review. – 2021. – Vol. 53, № 1. – С. 27–54. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/21620555.2020.1814139>

136. Colletta, N. J., Cullen, M. L. Social Capital and Conflict: Conceptual and Measurement Issues [Електронний ресурс] / N. J. Colletta, M. L. Cullen. – Washington, D.C.: World Bank, 2000. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/235443868\\_Social\\_Capital\\_and\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/235443868_Social_Capital_and_Conflict)

137. Grosjean, P. How WWII Shaped Political and Social Trust in the Long Run [Електронний ресурс] / P. Grosjean // VoxEU.org – CEPR. – 2023. – Режим доступу: <https://cepr.org/voxeu/columns/how-wwii-shaped-political-and-social-trust-long-run>

138. Fehr D., Rau H., Trautmann S. T., Xu Y. Inequality, fairness and social capital // European Economic Review. – 2020. – Vol. 129. – Article 103566. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103566>.

139. Леганчук С. Ф., Захаров Д. М., Назаренко Т. П. Проблеми вимірювання та обліку соціального капіталу в умовах цифровізації [Електронний ресурс] / S. F. Lehenchuk, D. M. Zakharov, T. P. Nazarenko // Облік і оподаткування. – 2024. – № 4(110). – С. 41–46. – Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-41-46](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-41-46)

140. Легенчук С. Ф., Захаров Д. М., Назаренко Т. П. Проблеми оцінки та обліку соціального капіталу в умовах цифровізації // Економіка, управління та адміністрування. – 2024. – № 4(110). – С. 41–46. – Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-41-46)

141. Невидимий клей: дослідження соціального капіталу в Україні [Електронний ресурс] / Соціологічна група «Рейтинг». – Київ, 2023. – 27 листопада. – Режим доступу:

[https://ratinggroup.ua/en/research/ukraine/nevidimiy\\_kley\\_doslidzhennya\\_socia\\_inogo\\_kapitalu\\_v\\_ukraini.html](https://ratinggroup.ua/en/research/ukraine/nevidimiy_kley_doslidzhennya_socia_inogo_kapitalu_v_ukraini.html)

142. Державні та соціальні інститути: кому українці довіряють, а кому ні? [Електронний ресурс] / Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. – 2021. – 19 березня. – Режим доступу: <https://dif.org.ua/article/derzhavni-ta-sotsialni-instituti-komu-ukraintsi-doviryayut-a-komu-ni>

143. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 р.) [Електронний ресурс] / Центр Разумкова. – 2024. – 15 жовтня. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-hromadskykh-diiachiv-vira-v-peremohu-veresen-2024r>

144. Клайд П., Гвоздов С., Опатська С. Довіра в бізнесі та бізнес-освіті: як змінювалися економічні відносини в Україні за роки незалежності? Аналіз дослідження [Електронний ресурс] / Центр лідерства УКУ. – 2025. – 10 травня. – Режим доступу: <https://uculeadership.com.ua/en/blog/trust-in-business-and-business-education-how-have-economic-relations-in-ukraine-changed-over-the-years-of-independence-an-analysis-of-the-study/>

145. Горюнов Д., Самойлюк М., Кобернік О. Деретуляція бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Центр економічної стратегії. – Київ, 2023. – 31 жовтня. – 23 с. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/deregulation-report-ukr-final.pdf>

146. Клайд П., Гвоздов С., Опатська С. Довіра в бізнесі та бізнес-освіті: як змінювалися економічні відносини в Україні за роки незалежності? Аналіз дослідження [Електронний ресурс] / Центр лідерства УКУ. – 2025. – 10 травня. – Режим доступу:

<https://uculeadership.com.ua/en/blog/trust-in-business-and-business-education-how-have-economic-relations-in-ukraine-changed-over-the-years-of-independence-an-analysis-of-the-study/>

147. Корупційний індекс сприйняття – 2024 [Електронний ресурс] / Transparency International Україна. – 2025. – Режим доступу: <https://cpi.ti-ukraine.org/en/>

148. U.S.-Ukraine Business Council (USUBC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usubc.org/>

149. Rothstein B., & Stolle D. Introduction: Social Capital in Scandinavia // Scandinavian Political Studies. – 2003. – Vol. 26, No. 1. – P. 1–26. – DOI: 10.1111/1467-9477.t01-1-00077.

150. Єрмакова О. А. Соціальний капітал як важливий фактор економічного розвитку України та її регіонів / О. А. Єрмакова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – 2016. – № 844. – С. 88–96.

151. Arends H., Brik T., Herrmann B., Roesel F. Ukraine’s resilience: How an administrative reform boosted social capital and trust in Ukrainian communities [Електронний ресурс] // VoxEU.org (CEPR). – 2023. – 31 серпня. – Режим доступу: <https://cepr.org/voxeu/columns/ukraines-resilience-how-administrative-reform-boosted-social-capital-and-trust>

152. Mishchuk H., Štofková J., Krol V., Joshi O., Vasa L. Social Capital Factors Fostering the Sustainable Competitiveness of Enterprises // Sustainability. – 2022. – Vol. 14, No. 19. – P. 11905. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911905>.

153. Hubbard D. W. How to measure anything: Finding the value of «intangibles» in business. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2014. 432 p.

154. Єфімова О.О. Зростання ролі соціального капіталу в умовах війни в Україні // Актуальні питання розвитку і стабілізації економіки України в умовах війни з РФ: матеріали учнівсько-студентської

конференції, Київ, 2024 / Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія», каф.  
екон. теорії. – Київ, 2024. – С. 31-34.