

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

**Мінакова Олена Олександрівна**

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**на тему: «Соціальний капітал як основа розвитку ефективного  
менеджменту»**

**Виконала:**

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6здс)  
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

**Камінська Тетяна Аркадіївна**

(ПІБ студента)

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

**Керівник: док. економічних наук, доцент**

**Казарян Генріх Генріхович**

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(підпис наукового керівника)

**2026 р.**

## АНОТАЦІЯ

**Камінська Тетяна Аркадіївна. «Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту»– Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», 2026.*

**Актуальність теми** дослідження зумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності, трансформації ринкового середовища та посилення конкуренції важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства виступає соціальний капітал. Рівень довіри, якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій, корпоративна культура, партнерські зв'язки та ділова репутація формують основу ефективного менеджменту. Для малого бізнесу, зокрема ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС», соціальний капітал є стратегічним ресурсом підвищення результативності управління та конкурентоспроможності.

**Мета роботи** полягає у дослідженні теоретичних засад соціального капіталу, аналізі його впливу на ефективність менеджменту підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо зміцнення соціального капіталу ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС».

У роботі використано системний підхід, **методи** теоретичного узагальнення, економічного та статистичного аналізу, порівняння, групування, аналізу і синтезу, графічного моделювання та експертної оцінки.

**Ключові слова:** *соціальний капітал, ефективний менеджмент, управління персоналом, корпоративна культура, довіра, підприємство.*

**Kaminska Tetiana. «Social Capital as a Basis for the Development of Effective Management – Manuscript.**

*Bachelor's qualification work, 2026.*

enterprises, including PE “SAMOTSVIT PLUS”, social capital serves as a strategic resource for management effectiveness and develop practical recommendations for strengthening the social capital of PE “SAMOTSVIT PLUS”.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                              | <b>4</b> |
| <b>РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b> | <b>8</b> |
| 1.1. Економічна природа та змістовна характеристика соціального капіталу.....                                  | 8        |

|                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2. Структурні компоненти, функціональне призначення та роль соціального капіталу у розвитку підприємства.....         | 22        |
| 1.3. Концептуальні підходи до формування та управління соціальним капіталом організації.....                            | 32        |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                              | 39        |
| <b>РОЗДІЛ II АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС».....</b>                    | <b>42</b> |
| 2.1. Специфіка формування та значення соціального капіталу підприємства в сучасних умовах.....                          | 42        |
| 2.2. Вплив соціального капіталу на результативність діяльності підприємств: український та міжнародний досвід.....      | 55        |
| 2.3. Дослідження стану соціального капіталу в управлінській системі ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС».....                             | 60        |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                              | 64        |
| <b>РОЗДІЛ III НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                     | <b>67</b> |
| 3.1. Оцінювання ефективності менеджменту підприємства на основі збалансованої системи показників (BSC).....             | 67        |
| 3.2. Формування корпоративних норм, цінностей та управлінських практик як інструмент розвитку соціального капіталу..... | 77        |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                              | 85        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                    | <b>88</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                  | <b>91</b> |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ролі нематеріальних ресурсів у формуванні конкурентних переваг підприємств. Глобалізація, цифровізація, структурні трансформації ринкових систем, а також воєнні виклики, що постали перед Україною, обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до оцінювання чинників економічного зростання. Якщо раніше ключовими ресурсами вважалися матеріальні активи, фінансовий капітал та виробничі потужності, то сьогодні дедалі більшого значення набувають людський, інтелектуальний та соціальний капітал як основа довгострокової стійкості та ефективності управління.

Одним із найбільш дискусійних і водночас перспективних напрямів сучасних економічних досліджень є концепція соціального капіталу. Її формування пов'язане з працями П. Бурд'є [30], який визначав соціальний капітал як сукупність реальних і потенційних ресурсів, пов'язаних із належністю до стійкої мережі взаємовідносин. Дж. Коулмен [31] розглядав соціальний капітал як функціональний ресурс соціальної структури, що сприяє координації дій та підвищенню ефективності економічної взаємодії. Подальший розвиток теорії пов'язаний із роботами Р. Патнема [27], який акцентував увагу на довірі, соціальних нормах та громадянській активності як базових компонентах економічного розвитку.

На відміну від традиційного економічного розуміння капіталу як накопиченого матеріального ресурсу, соціальний капітал базується на нематеріальних характеристиках – взаємній довірі, партнерстві, спільних цінностях, корпоративній культурі, мережових зв'язках. Саме ці чинники формують середовище, у якому економічні суб'єкти можуть ефективніше взаємодіяти, знижувати трансакційні витрати та підвищувати результативність управлінських рішень [22].

Попри значну теоретичну базу, концепція соціального капіталу залишається предметом наукової дискусії. Критика стосується насамперед складності його вимірювання, ризику надмірної економізації соціальних явищ та неоднозначності інтерпретацій [17]. Однак сучасні дослідження доводять, що соціальний капітал є важливим фактором економічного зростання, інституційної стабільності та конкурентоспроможності підприємств [29; 23]. Особливо це підтверджується в умовах кризових трансформацій, коли саме довіра та мережеві зв'язки забезпечують адаптивність організацій до змін [14; 24].

В умовах воєнного стану в Україні соціальний капітал набуває особливої актуальності. Людський капітал зазнає суттєвих втрат через міграцію, мобілізацію та демографічні зміни [14]. Водночас саме соціальна згуртованість, довіра між економічними суб'єктами та корпоративна солідарність дозволяють підприємствам підтримувати безперервність діяльності, мобілізувати ресурси та зберігати ділову репутацію [13; 24]. Таким чином, соціальний капітал виступає не лише економічним, а й стратегічним ресурсом розвитку.

На мікроекономічному рівні соціальний капітал підприємства проявляється через систему внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків: якість управлінських комунікацій, рівень довіри між керівництвом і персоналом, ефективність командної роботи, партнерські відносини з контрагентами, імідж та репутацію організації. Саме через ці канали здійснюється передача інформації, координація діяльності, зменшення конфліктів та формування спільних цілей

Соціальний капітал має властивість накопичуватися та відтворюватися через систему норм і цінностей, що підтримуються організаційною культурою. Його розвиток не потребує значних матеріальних витрат, однак вимагає послідовної управлінської політики, орієнтованої на формування довіри, прозорості та відповідальності. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти стратегічного менеджменту, зокрема збалансована

система показників, що дозволяє оцінити не лише фінансові результати, а й нематеріальні активи підприємства.

**Актуальність теми** кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю комплексного дослідження соціального капіталу як базового чинника розвитку ефективного менеджменту підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо його формування і зміцнення в діяльності ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС».

**Метою роботи** є теоретичне обґрунтування сутності соціального капіталу та визначення його ролі в системі ефективного менеджменту підприємства, а також розробка практичних заходів щодо вдосконалення управління соціальним капіталом ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні засади формування соціального капіталу;
- визначити його структурні елементи та функції в системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні підходи до управління соціальним капіталом;
- здійснити оцінку стану соціального капіталу ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС»;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його управління.

**Об’єктом дослідження** є процес формування та розвитку соціального капіталу підприємства.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти управління соціальним капіталом у системі менеджменту ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС».

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні **методи**: системний підхід, аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, узагальнення, економічний і статистичний аналіз, порівняння, графічне моделювання, метод експертних оцінок.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» з метою підвищення ефективності управління, зміцнення корпоративної культури та формування довгострокових конкурентних переваг.

**Структура** кваліфікаційної роботи обумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел.

# **РОЗДІЛ I**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **1.1. Економічна природа та змістовна характеристика соціального капіталу**

Розвиток економічних відносин неможливо пояснити виключно через матеріальні чинники виробництва. У процесі господарської діяльності суб'єкти ринку взаємодіють у складній системі соціальних зв'язків, що включає довіру, норми поведінки, спільні цінності, правила кооперації та неформальні зобов'язання. Саме ці елементи формують інституційне середовище, у межах якого здійснюється економічна діяльність домогосподарств, підприємств, державних структур і суспільства загалом. Вплив соціальних характеристик на економічні результати зумовив появу в науковому обігу категорії «соціальний капітал», яка покликана пояснити роль довіри та мережевих зв'язків у формуванні економічної ефективності.

Традиційна економічна теорія розглядала зростання через призму класичних факторів виробництва — праці, землі, капіталу та підприємницьких здібностей. Проте з переходом до економіки знань та інноваційної моделі розвитку акценти змістилися у бік нематеріальних ресурсів. У сучасних умовах ключовими джерелами конкурентоспроможності дедалі частіше визнаються знання, інформація, рівень людського розвитку, а також соціальні взаємозв'язки, що забезпечують ефективну координацію економічної діяльності [21; 14]. У цьому контексті соціальний капітал постає як специфічний ресурс, який не має матеріального виміру, проте безпосередньо впливає на результативність управління та стійкість економічних систем.

Соціальний капітал формується як на рівні невеликих груп, так і на макроекономічному рівні. У межах малих соціальних спільнот — трудових колективів, професійних об'єднань, партнерських мереж — він забезпечує підтримку, взаємодопомогу та обмін інформацією, що сприяє зниженню ризиків і витрат координації. На рівні суспільства соціальний капітал відображає характер взаємовідносин між різними соціальними групами, ступінь довіри до інституцій та готовність до співпраці. Така багаторівнева природа соціального капіталу зумовлює його складність як об'єкта дослідження та пояснює різноманітність наукових підходів до його трактування [19].

Різномановитість дефініцій соціального капіталу пов'язана з міждисциплінарним характером цієї категорії. Представники економічної науки, соціології, політології та менеджменту акцентують увагу на різних аспектах — ресурсному, інституційному, мережевому або поведінковому. Відсутність єдиної універсальної дефініції не свідчить про теоретичну слабкість концепції, а навпаки відображає складність соціальних процесів, що лежать в її основі. Наявність численних підходів підтверджує, що теорія соціального капіталу перебуває у стадії розвитку та потребує подальшого системного осмислення [17; 29].

Історично ідея соціального капіталу виникла задовго до її сучасного теоретичного оформлення. Перші спроби використання терміна пов'язують із дослідженнями соціальної взаємодії в освітніх спільнотах, де наголошувалося на значенні солідарності та колективної підтримки. Початково соціальний капітал трактувався як потенціал міжособистісних відносин, що забезпечує досягнення спільних цілей через кооперацію та взаємну підтримку.

Системне теоретичне обґрунтування поняття здійснив П. Бурд'є, який розглядав соціальний капітал як сукупність реальних і потенційних ресурсів, пов'язаних із наявністю стійкої мережі взаємного визнання та інституціоналізованих відносин [30]. У його концепції соціальний капітал виступає специфічною формою капіталу поряд з економічним і культурним, а

його джерелом є накопичені соціальні зв'язки, що мають нормативне закріплення. Таким чином, соціальний капітал розглядається не як абстрактна характеристика середовища, а як ресурс, що виникає у процесі тривалої взаємодії та може бути мобілізований для досягнення економічних результатів.

Подальший розвиток теорії пов'язаний із роботами Дж. Коулмена, який підкреслював функціональну роль соціального капіталу як чинника координації дій та зниження трансакційних витрат [31]. У його інтерпретації соціальний капітал не зводиться до мережевих контактів, а включає норми взаємності та зобов'язання, що підвищують передбачуваність економічної поведінки. Р. Патнем, у свою чергу, акцентував увагу на довірі та громадянській активності як основі інституційної ефективності [27].

У сучасній управлінській теорії соціальний капітал розглядається як фактор формування організаційних переваг. Згідно з підходом Дж. Нахapiєта та С. Гошала, саме мережеві взаємозв'язки, спільні цінності та когнітивна близькість створюють передумови для генерування інтелектуального капіталу та підвищення інноваційної спроможності підприємства [22]. У такому розумінні соціальний капітал стає інтеграційною ланкою між людськими ресурсами та результатами діяльності організації.

В українських дослідженнях проблема соціального капіталу також набуває актуальності, особливо в контексті післявоєнного відновлення та підвищення стійкості економіки [24]. Наголошується, що рівень довіри, партнерства та соціальної згуртованості безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість, інноваційний розвиток та ефективність управління підприємствами [18; 19].

Економічна природа соціального капіталу полягає у його здатності трансформувати соціальні відносини в економічний результат. Довіра зменшує витрати контролю та моніторингу, мережеві зв'язки полегшують доступ до ресурсів і інформації, спільні норми забезпечують стабільність взаємодії. Таким

чином, соціальний капітал виступає своєрідним каталізатором ефективності господарської діяльності.

Вагомий внесок у розвиток теорії соціального капіталу зробив Дж. Коулмен, який запропонував розглядати його як специфічний ресурс, доступний індивіду у межах соціальної структури [31]. На відміну від суто соціологічних інтерпретацій, дослідник інтегрував у пояснення соціальних процесів методологічний індивідуалізм та принципи раціонального вибору. Його підхід ґрунтується на припущенні, що учасники взаємодії діють, керуючись прагненням до максимізації власної корисності, однак ефективність такої поведінки значною мірою залежить від якості соціального середовища.

У концепції Дж. Коулмена важливо розмежовувати потенційні та фактичні ресурси, що виникають у процесі взаємодії. Соціальні зв'язки самі по собі не гарантують економічного результату, однак створюють можливість мобілізації ресурсів у разі потреби. У межах сім'ї, організації або неформальних груп формуються стійкі взаємини, які можуть бути використані для досягнення певних цілей. Водночас така можливість реалізується лише за наявності довіри та взаємних очікувань щодо виконання зобов'язань.

За Коулменом, соціальний капітал включає три ключові компоненти: систему зобов'язань і очікувань, що функціонує за умови надійності соціального середовища; канали передачі інформації; а також норми, які підтримуються санкціями та регулюють поведінку учасників взаємодії [31]. Таким чином, соціальна структура розглядається як механізм координації дій, що знижує невизначеність та трансакційні витрати.

Подальший розвиток концепції пов'язаний із працями Р. Патнема, який досліджував взаємозв'язок між соціальною згуртованістю та економічними результатами територіальних спільнот. У своїх роботах він визначає соціальний капітал через поєднання соціальних мереж, норм взаємності та довіри, що створюють умови для кооперації з метою досягнення спільної вигоди [27]. На

прикладі регіонального розвитку Італії дослідник показав, що рівень громадянської активності та довіри безпосередньо впливає на якість інституцій і ефективність економічного управління.

Особливу увагу Патнем приділяє двоїстому характеру соціального капіталу у взаємодії з формальними інститутами. З одного боку, соціальна довіра виступає передумовою ефективної державної політики; з іншого — вона формується як результат функціонування інституційного середовища. Соціальний капітал не замінює формальні правила, але здатен посилювати або послаблювати їхню дію, створюючи додаткові можливості для координації економічної діяльності.

Іншу інтерпретацію пропонує Н. Лін, який акцентує увагу на віддачі від підтримки міжособистісних зв'язків. У його підході соціальний капітал розглядається як результат інвестицій у соціальні відносини, що забезпечують доступ до ресурсів, які складно отримати альтернативними способами. Вигода проявляється у формі інформаційної підтримки, репутаційних переваг або розширення можливостей професійного зростання. Дії, спрямовані на мобілізацію таких ресурсів, можуть мати як експресивний характер (підтримка існуючих зв'язків, зміцнення довіри), так і інструментальний (використання мережевих контактів для досягнення конкретної мети).

Комплексний підхід до визначення соціального капіталу передбачає його розгляд як системи взаємопов'язаних елементів — мереж, норм, цінностей, довіри та переконань, що функціонують як у межах організації, так і поза нею. Сучасні дослідження наголошують на значенні як внутрішніх (мікрорівень), так і зовнішніх (макрорівень) взаємозв'язків, які формують середовище функціонування підприємства [18; 19]. Соціальний капітал організації включає формальні й неформальні відносини, що виникають між працівниками, керівництвом, партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами.

У вітчизняних дослідженнях особлива увага приділяється довірі як базовому елементу соціального капіталу. Процеси кооперації, зокрема у сфері

аграрних об'єднань чи малого підприємництва, безпосередньо залежать від рівня взаємної довіри між учасниками. Низький її рівень зумовлює зростання витрат контролю та ризиків опортуністичної поведінки. Водночас формування стійких партнерських зв'язків сприяє підвищенню стабільності економічної взаємодії

В умовах економіки знань соціальний капітал набуває додаткового виміру, пов'язаного з інформаційним обміном та репутаційними механізмами. Інтелектуальна діяльність та інноваційні процеси ґрунтуються на відкритості комунікацій, готовності до співпраці та взаємній довірі між учасниками ринку. Недостатня регламентація відносин у сфері інтелектуальної власності підвищує ризики недобросовісної поведінки, що посилює значення соціального капіталу як неформального механізму регулювання.

Таким чином, еволюція теоретичних підходів до визначення соціального капіталу демонструє поступовий перехід від вузького соціологічного трактування до комплексного економіко-управлінського розуміння, у якому соціальні зв'язки розглядаються як стратегічний ресурс розвитку організації.

Вагоме місце в осмисленні економічної ролі довіри посідають праці Ф. Фукуями, який розглядає соціальний капітал як сукупний потенціал спільноти, що формується на основі стійких відносин взаємної довіри [32]. У його інтерпретації довіра не зводиться до індивідуальної психологічної установки, а постає як очікування передбачуваної, чесної та відповідальної поведінки інших учасників взаємодії відповідно до спільно прийнятих норм. Такий підхід дозволяє розглядати довіру як інституційну характеристику суспільства, що впливає на характер економічної кооперації.

Особливістю досліджень Фукуями є аналіз зв'язку між рівнем суспільної довіри та структурними характеристиками економіки. Він обґрунтовує залежність організаційних форм бізнесу, розмірів підприємств, галузевої структури та моделей внутрішньофірмового управління від стану накопиченого соціального

капіталу. У суспільствах із високим рівнем довіри створюються передумови для формування великих корпоративних структур і довгострокових партнерств, тоді як у середовищі низької довіри економічна діяльність обмежується невеликими, часто сімейними підприємствами [32]. Така позиція є принципово важливою для розуміння впливу соціального капіталу на організаційні моделі менеджменту.

Комплексність феномену соціального капіталу зумовлює необхідність його міждисциплінарного дослідження. Поєднання соціологічного, економічного та інституційного підходів дозволяє глибше розкрити механізми формування довіри, норм і мережових взаємозв'язків. Сучасні міжнародні дослідження, зокрема роботи М. Вулкока, наголошують на багатовимірності соціального капіталу та необхідності врахування як горизонтальних, так і вертикальних зв'язків у суспільстві [29]. Саме інтеграція різних наукових підходів дає можливість оцінити його вплив на економічний розвиток і ефективність управління.

Проблема вимірювання соціального капіталу залишається однією з найбільш дискусійних. Складність полягає у нематеріальному характері цього ресурсу та його залежності від контексту функціонування. Водночас міжнародні організації, зокрема OECD, пропонують систему індикаторів, що дозволяє оцінювати рівень соціальної довіри, інтенсивність мережевої взаємодії та ступінь громадянської участі [23]. В українських дослідженнях також здійснюються спроби розробки методичних підходів до оцінювання соціального капіталу підприємств і територіальних громад [24].

Разом із позитивними оцінками концепції соціального капіталу в науковій літературі існує й критична позиція. Деякі дослідники вказують на те, що поєднання понять «соціальний» і «капітал» є методологічно суперечливим, оскільки капітал традиційно асоціюється з економічними активами, тоді як соціальні відносини мають іншу природу. Критики наголошують, що соціальний капітал не є самостійним фактором ринкового функціонування, а лише доповнює інші форми поведінки економічних агентів.

Попри це, значна кількість сучасних досліджень підтверджує його важливу роль у забезпеченні позитивних економічних результатів. Соціальні зв'язки створюють додаткові можливості для доступу до ресурсів, інформації та партнерських мереж, що підвищує продуктивність праці та інноваційну активність підприємств [22; 29]. Досвід країн із розвинутою інституційною системою демонструє, що високий рівень довіри сприяє зменшенню витрат контролю, стимулює інвестиційну активність та підтримує стабільність економічного середовища.

Важливою є відмінність між соціологічним та економічним розумінням довіри. У соціології вона розглядається як ціннісна характеристика взаємодії, тоді як у економічному контексті довіра має прагматичний вимір і пов'язується з очікуваною вигодою від співпраці. Економічні агенти готові підтримувати кооперацію доти, доки вона забезпечує позитивний результат і не призводить до втрат. Така інтерпретація підкреслює функціональну природу соціального капіталу в системі господарських відносин.

У нових галузях економіки, зокрема в інноваційному секторі та сфері знань, соціальний капітал набуває особливого значення. Відкритість комунікацій, репутаційні механізми та взаємна довіра виступають чинниками підвищення продуктивності та прискорення процесу створення доданої вартості. Для новостворених підприємств наявність розвинених мережевих контактів часто стає визначальним фактором їхнього виживання та зростання.

Таким чином, дослідження ролі довіри та мережевих взаємозв'язків у працях зарубіжних учених дозволяють розглядати соціальний капітал як багатовимірний ресурс, що поєднує інституційні, економічні та управлінські характеристики й виступає важливою передумовою ефективної організації господарської діяльності.

Вітчизняні дослідники також наголошують на системному впливі соціального капіталу на соціально-економічні процеси в різних сферах

суспільного життя. Його значення підтверджено результатами емпіричних досліджень міжнародних організацій, зокрема у роботах, присвячених оцінці ролі соціального капіталу в розвитку територій та національних економік [23]. На основі широкої бази статистичних показників, зібраних у низці країн, встановлено наявність прямого зв'язку між рівнем довіри, інтенсивністю мережових взаємозв'язків і темпами економічного зростання. Соціальний капітал розглядається як чинник зменшення бідності, підвищення ефективності надання суспільних послуг, зміцнення інституційної стабільності та зниження соціальної напруженості.

Водночас у межах економічної теорії зберігається дискусія щодо коректності використання поняття «соціальний капітал» як повноцінної економічної категорії. Суперечності виникають навколо питання, чи можна соціальні взаємозв'язки ототожнювати з ресурсами, що мають економічну природу. Окремі науковці вважають соціальний капітал радше умовою або фактором ефективного використання інших ресурсів, ніж самостійною формою капіталу. Проте сучасний рівень методологічної розробленості цієї категорії, наявність інструментів її аналізу та доведений вплив на економічні результати дозволяють розглядати соціальний капітал як окремий, специфічний ресурс розвитку [22; 24].

Проблема кількісного вимірювання соціального капіталу залишається складною, однак міжнародна практика демонструє наявність дієвих підходів до його оцінювання. Зокрема, експертами Світового банку та OECD запропоновано комплексні методики, що включають вимірювання рівня довіри, участі громадян у прийнятті рішень, розвиненості мережових структур, інтенсивності інформаційних потоків та характеру соціальної взаємодії [23]. Такі інструменти дозволяють оцінювати не лише соціальну згуртованість, а й потенціал економічного зростання, що формується на основі соціальних зв'язків.

У вітчизняній науковій думці активно досліджуються питання формування та відтворення соціального капіталу на різних рівнях – від підприємства до регіону та держави загалом [24]. Попри різноманітність дефініцій, простежується певна узгодженість у розумінні його сутності як ресурсу, що ґрунтується на довірі, взаємних зобов'язаннях та стійких соціальних зв'язках. Характерною особливістю є те, що ці зв'язки не завжди прямо пов'язані з основною господарською діяльністю суб'єкта, проте можуть бути мобілізовані для отримання додаткових економічних переваг, розширення доступу до інформації або зміцнення ринкових позицій.

Важливо розмежовувати соціальний та людський капітал. Якщо людський капітал характеризує знання, навички та компетентності індивіда, то соціальний капітал відображає якість його включеності у систему соціальних відносин. На це звертав увагу Дж. Коулмен, підкреслюючи самостійність соціального капіталу як феномену, що функціонує поряд із іншими формами капіталу, але не зводиться до них [31]. Соціальні зв'язки створюють додаткові можливості для реалізації людського потенціалу, проте не тотожні йому.

Узагальнюючи різні теоретичні позиції, соціальний капітал доцільно визначати як сукупність формальних і неформальних відносин, що базуються на довірі, взаємних очікуваннях та нормах поведінки, які опосередковано впливають на економічні результати діяльності суб'єктів господарювання. Він здатен як посилювати конкурентні переваги, так і стримувати розвиток у разі дефіциту довіри або переважання замкнених мережевих структур.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та підвищеними ризиками, зумовлюють необхідність переосмислення ролі соціального капіталу. Розвиток цифрових платформ, професійних і галузевих мереж, а також розширення міжнародної кооперації сприяють формуванню нових каналів соціальної взаємодії. Передача знань, навичок та професійних контактів у межах таких мереж створює додаткову

цінність для їхніх учасників, формуючи ресурс, що базується на взаємному визнанні та довірі [29].

Особливо показовим є приклад академічного середовища, де взаємодія у професійних спільнотах сприяє зростанню наукової продуктивності та розширенню можливостей реалізації дослідницьких проєктів. Подібні механізми функціонують і в бізнес-середовищі: участь у галузевих асоціаціях, партнерських платформах та кластерних об'єднаннях підвищує доступ до інформаційних ресурсів і сприяє формуванню довгострокових ділових відносин.

Професійні мережі, як віртуальні, так і офлайн, виступають сучасним інструментом накопичення соціального капіталу. Вони забезпечують оперативний обмін інформацією, узгодження спільних цінностей та координацію дій, що підвищує адаптивність організацій до змін у зовнішньому середовищі.

Соціальний капітал у такому розумінні постає як динамічний ресурс, який формується у процесі взаємодії та може трансформуватися залежно від характеру економічних і соціальних умов.

Соціальні відносини, що ґрунтуються на довірі та взаємних зобов'язаннях, можуть як стимулювати економічне зростання, так і стримувати його. Їхній вплив залежить від якості сформованих мережевих зв'язків, рівня інтеграції учасників та відповідності інституційного середовища потребам розвитку. Первинним носієм соціального капіталу є індивід, оскільки саме особистість формує систему міжособистісних контактів — сімейних, професійних, дружніх, партнерських — які можуть бути мобілізовані для досягнення певних результатів. Такі зв'язки зазвичай мають обмежений масштаб охоплення, проте характеризуються високим рівнем довіри та стабільності.

Разом із тим носіями соціального капіталу виступають і колективні суб'єкти — підприємства, органи державної та місцевої влади, громадські та релігійні організації, професійні об'єднання. У межах їхньої діяльності формуються як

формальні, так і неформальні відносини, що створюють додаткові можливості для координації дій, реалізації спільних проєктів та зміцнення економічних позицій.

Процес накопичення соціального капіталу відбувається під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування економічних систем. У сучасних умовах зростають вимоги до його якості: важливими стають не лише показники довіри та стабільності зв'язків, але й рівень інтеграції учасників мережі, їхня здатність до кооперації та спільного прийняття рішень. Соціальні групи з високим ступенем інтегрованості демонструють синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні продуктивності, зниженні трансакційних витрат і посиленні інноваційної активності.

Водночас ефективність соціального капіталу безпосередньо пов'язана з наявністю економічного результату для його учасників. За відсутності відчутної вигоди або у випадку порушення принципів взаємності мережеві структури поступово руйнуються, що супроводжується зростанням конфліктності та втратою довіри. Тому соціальний капітал орієнтований на формування якісних взаємозв'язків, здатних забезпечити узгодження інтересів економічних агентів та досягнення спільного результату.

### Таблица 1.1

## Порівняльна характеристика основних теоретичних підходів до визначення соціального капіталу

|                |
|----------------|
|                |
| П. Бурд'є [30] |

Дж. Коулмен [31]

Р. Патнем [27]

Ф. Фукуяма [32]

*Джерело: узагальнено автором на основі [22; 27; 29; 30; 31; 32].*

Аналіз наведених у таблиці підходів дозволяє констатувати, що попри різні наукові традиції та методологічні засади, більшість дослідників сходяться у визнанні соціального капіталу як ресурсу, що формується в процесі соціальної взаємодії та має здатність трансформуватися в економічні результати. Відмінності між концепціями стосуються передусім акцентів: одні автори підкреслюють структурний вимір мереж, інші – нормативно-ціннісний або функціональний аспект. Водночас сучасна економічна наука дедалі частіше інтегрує ці підходи, розглядаючи соціальний капітал як багатовимірну категорію, що поєднує інституційні, поведінкові та управлінські характеристики. Такий синтетичний

підхід є найбільш релевантним для дослідження соціального капіталу в системі менеджменту підприємства.

Досягнення високого рівня соціального капіталу можливе лише за наявності належного інституційного середовища. Нормативно-правове регулювання, якість економічної політики, рівень інформаційної прозорості та ефективність державного управління створюють базові умови для формування довіри та стабільності соціальних зв'язків. Узгодженість інституційних механізмів зі стратегічними пріоритетами розвитку національної економіки забезпечує сталість взаємодії між економічними агентами та підвищує результативність їхньої діяльності.

Розбудова інституційного середовища є тривалим і комплексним процесом, що передбачає реформування економічної, соціальної та правової сфер. Його реалізація здійснюється через системний вплив на різних рівнях – загальнодержавному, регіональному та локальному – із використанням економічних стимулів, інформаційних механізмів та нормативно-правових інструментів. Саме поєднання формальних інститутів із неформальними нормами поведінки формує підґрунтя для сталого відтворення соціального капіталу.

Перспективним напрямом подальших досліджень залишається вивчення специфіки формування соціального капіталу в умовах територіальної диференціації, зокрема на сільських територіях. Рівень зайнятості, структура доходів, якість життя населення, масштаби формальної та неформальної економічної активності безпосередньо впливають на характер соціальних взаємозв'язків. Аналіз цих чинників дозволяє глибше зрозуміти механізми відтворення соціального капіталу та його значення для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Таким чином, соціальний капітал слід розглядати як багатовимірний економічний ресурс, що формується на основі довіри, мережових зв'язків і взаємних зобов'язань та виступає важливою передумовою підвищення

ефективності менеджменту в сучасних умовах. Його якість та масштаби визначають здатність економічних систем адаптуватися до змін, узгоджувати інтереси різних суб'єктів і забезпечувати довгострокове зростання.

## **1.2. Структурні компоненти, функціональне призначення та роль соціального капіталу у розвитку підприємства**

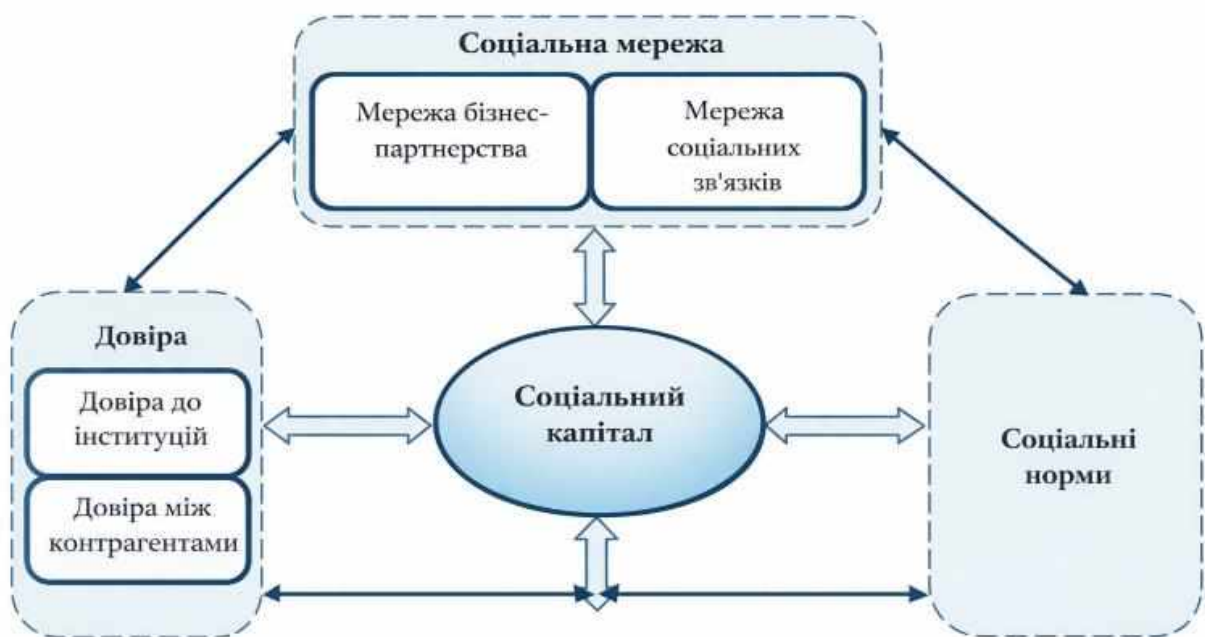
Систематизація наукових підходів до трактування соціального капіталу дозволяє перейти до аналізу його внутрішньої структури. Узагальнюючи класичні концепції, зокрема підхід Р. Патнема [27], доцільно виокремити базові структурні компоненти соціального капіталу, що формують його змістовне наповнення та визначають напрями впливу на результати діяльності підприємства. До таких компонентів належать: соціальні мережі, довіра та норми взаємності. Саме їхня взаємодія створює середовище, у якому відбувається координація дій економічних агентів.

Соціальні мережі відображають систему горизонтальних і вертикальних зв'язків між учасниками господарських процесів. Вони можуть бути формальними (службові контакти, професійні об'єднання, партнерські угоди) та неформальними (особисті зв'язки, неофіційні домовленості). Їх наявність забезпечує оперативний обмін інформацією, доступ до ресурсів і формування довгострокових відносин співпраці. У менеджменті підприємства розвинена мережа контактів сприяє зниженню невизначеності та пришвидшенню прийняття управлінських рішень.

Довіра виступає ядром соціального капіталу та визначає якість взаємодії між суб'єктами. Вона знижує витрати контролю, мінімізує ризики опортуністичної поведінки та підвищує передбачуваність дій партнерів. В умовах підприємницької діяльності довіра формується як у внутрішньому середовищі

організації — між керівництвом і персоналом, так і у зовнішньому — між підприємством та його стейкхолдерами. Накопичення довіри створює репутаційний капітал, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Норми та цінності забезпечують регулятивну функцію соціального капіталу. Вони визначають допустимі моделі поведінки, закріплюють принципи взаємності та відповідальності, формують корпоративну культуру. Наявність спільних цінностей сприяє узгодженню інтересів працівників та керівництва, зменшує внутрішні конфлікти та підвищує рівень організаційної інтеграції. Таким чином, структурні елементи соціального капіталу перебувають у тісній взаємодії та проявляють синергетичний ефект: ефективність кожного з них посилюється у разі гармонійного розвитку інших.



**Рис.1.1. Структурні компоненти соціального капіталу підприємства**

*Джерело: узагальнено автором на основі [27; 31; 22].*

Розуміння структурних складових соціального капіталу має прикладне значення для розробки методики його оцінювання. Саме через вимірювання інтенсивності мережевих зв'язків, рівня довіри та ступеня дотримання норм

можливо визначити потенціал соціального капіталу підприємства та оцінити його вплив на економічні результати.

На емпіричному рівні також спостерігається різноманітність підходів до вимірювання соціального капіталу. Дослідники пропонують класифікувати індикатори за кількома напрямками. Зокрема, виокремлюють показники, що характеризують мережеву активність (кількість і якість контактів, участь у професійних об'єднаннях), рівень довіри (міжособистісної та інституційної) та громадянську активність (участь у спільних проєктах, прийнятті рішень) [23; 29]. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як внутрішній, так і зовнішній вимір соціального капіталу.

Неоднорідність методик оцінювання пояснюється складністю феномену соціального капіталу та багатовимірністю його проявів. Водночас у більшості досліджень простежується прагнення інтегрувати кількісні та якісні показники з метою формування узагальненого індексу соціального капіталу. Для підприємства це означає необхідність поєднання соціологічних інструментів (опитування, експертні оцінки) з економічними показниками результативності діяльності.

Структурні компоненти соціального капіталу визначають і його функціональне призначення в системі менеджменту підприємства. Соціальний капітал виконує координаційну, інформаційну, інтеграційну, мотиваційну та інноваційну функції. Через координаційну функцію забезпечується узгодженість дій учасників організації; інформаційна функція сприяє швидкому поширенню знань; інтеграційна – зміцнює корпоративну єдність; мотиваційна – формує відчуття причетності та відповідальності; інноваційна – створює передумови для генерування нових ідей та впровадження змін.

Таким чином, соціальний капітал підприємства виступає системоутворюючим чинником розвитку, оскільки впливає не лише на економічні показники, а й на якість управлінських процесів, адаптивність організації та її здатність до довгострокового зростання.

З практичної точки зору доцільно розглядати три основні групи показників вимірювання соціального капіталу. Перша група охоплює індикатори, що ґрунтуються на аналізі мережевих характеристик. Такий підхід відповідає структурній перспективі, яка зосереджується на параметрах соціальної структури, у межах якої функціонують індивіди та організації. У центрі уваги перебувають масштаби особистих контактів, щільність зв'язків між особами, інтенсивність міжорганізаційної взаємодії та позиція суб'єкта у мережі [23; 14]. Саме конфігурація мережевих відносин визначає можливості доступу до ресурсів, інформації та партнерських можливостей, що формують конкурентні переваги економічних агентів.

Другий напрям вимірювання акцентує увагу не стільки на структурі зв'язків, скільки на їх якісних характеристиках — насамперед рівні довіри. Дослідження у цьому руслі виходять із припущення, що не будь-яка мережа автоматично генерує соціальний капітал. Економічний ефект виникає лише за умови наявності взаємної довіри, стабільності очікувань та дотримання принципів взаємності. Таким чином, якість соціальних відносин є не менш важливою, ніж їх кількісна насиченість.

Третя група показників пов'язана з громадянською активністю та дотриманням соціальних норм. Вона передбачає оцінювання рівня участі у добровільних об'єднаннях, професійних асоціаціях, органах місцевого самоврядування, а також рівня солідарності й демократичних установок у суспільстві [24]. Саме через ці характеристики фіксується здатність спільнот до самоорганізації, що є важливою передумовою сталого розвитку.

Зазначені групи індикаторів є неоднорідними за своїм змістом. Вони можуть включати як формальні показники (членство у громадських організаціях, участь у виборах, благодійна активність), так і суб'єктивні оцінки рівня довіри чи сприйняття соціальної взаємодії. Така широта підходів свідчить про складність

операціоналізації соціального капіталу та пояснює відсутність єдиної універсальної методики його вимірювання.

У більшості емпіричних досліджень теоретичною основою виступають праці П. Бурд'є [30], Дж. Коулмена [31] та Р. Патнема [27]. Після визначення концептуальної бази автори обирають одну або кілька груп показників — мережеві, довірчі або громадянські — як проксі-змінні для вимірювання соціального капіталу. Джерелами даних слугують соціологічні опитування, польові дослідження, експериментальні методики або офіційна статистика. Проте проблема узгодженості між теоретичними моделями та конкретними вимірюваними змінними залишається дискусійною, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення методологічного апарату.

З огляду на це, приналежність індивіда до певних груп або мереж доцільно розглядати як прояв реляційного виміру соціального капіталу, тоді як соціальні норми та узагальнена довіра є результатом або похідними характеристиками його функціонування. Такий підхід дозволяє розмежувати первинні структурні елементи та їхні наслідки в економічній площині.

У сучасних умовах соціальний капітал може стати одним із ключових факторів соціально-економічного зростання України. Його накопичення сприяє пришвидшенню процесів створення як матеріальних, так і нематеріальних благ. Розвиток соціальної економіки, у свою чергу, стимулює комерціалізацію інтелектуальних продуктів та розширення кола споживачів, що є необхідною умовою забезпечення довгострокової стійкості національної економіки.

Функціональне призначення соціального капіталу в системі підприємницької діяльності можна конкретизувати через такі ключові напрями:

- ресурсна функція — забезпечення доступу до інформації, знань, фінансових і організаційних можливостей через участь у мережах взаємодії;
- коопераційна функція — формування механізмів взаємодопомоги та співпраці для досягнення спільних цілей;

- захисна функція – підтримка суб'єктів у кризових ситуаціях, зменшення ризиків та посилення стабільності діяльності;
- інноваційна функція – створення середовища для генерації нових ідей та впровадження управлінських змін;
- інтеграційна функція – узгодження інтересів учасників економічних відносин та зміцнення корпоративної єдності.



**Рис. 1.2. Функції соціального капіталу**

Процес накопичення соціального капіталу економічної системи доцільно розглядати як єдність трьох взаємопов'язаних складових:

- ресурсної — що базується на людському капіталі;
- інституційно-середовищної — яка охоплює соціально-психологічні та нормативні умови;
- результативної — що проявляється у зростанні добробуту населення та підвищенні ефективності господарської діяльності [11].



**Рисунок 1.3** Модель процесу накопичення соціального капіталу економічної системи

Ресурсна, інституційно-середовищна та результативна складові не існують ізольовано, а перебувають у постійній взаємодії, формуючи триєдину модель процесу накопичення соціального капіталу. Вони взаємно обмежують і водночас підсилюють одна одну, визначаючи якість соціальної взаємодії в економічній системі. Ефективність використання соціального капіталу безпосередньо залежить від стратегічних цілей, у межах яких він мобілізується. У науковій літературі розрізняють позитивний та негативний соціальний капітал. Позитивний формується на засадах відкритості, взаємності та орієнтації на суспільне благо; він сприяє економічному зростанню, зменшенню транзакційних витрат та підвищенню рівня довіри в суспільстві. Натомість негативний соціальний капітал виникає тоді, коли соціальні зв'язки використовуються для захисту вузькогрупових інтересів, що суперечать загальному благу та створюють бар'єри для інших учасників економічних відносин.

Максимальна ефективність соціального капіталу досягається за умов узгодження індивідуальних та колективних інтересів, коли реалізація особистих цілей сприяє досягненню суспільно значущих результатів. Такий стан наближається до соціальної оптимальності, за якої економічна діяльність не лише забезпечує матеріальні потреби, а й сприяє розвитку особистості та підвищенню якості соціальних відносин [11]. У цьому контексті соціальний капітал виступає не лише економічним ресурсом, а й важливим чинником гармонізації суспільного розвитку.

Сучасні українські реалії свідчать про наявність значного потенціалу соціального капіталу, який, однак, використовується не в повному обсязі. Історичні трансформації, економічна нестабільність та орієнтація на вирішення проблем виживання часто зумовлюють домінування короткострокових інтересів над довгостроковими стратегіями розвитку. За таких умов соціальна взаємодія нерідко обмежується вузькими колами довіри, що знижує загальний рівень інтеграції суспільства та гальмує інституційний розвиток. Особливо показовою є динаміка участі громадян у діяльності громадських організацій та професійних об'єднань, яка часто залежить від наявності вільного часу та економічної стабільності домогосподарств.

Обмежені матеріальні ресурси та соціальна вразливість окремих груп населення зменшують їхню активність у громадському житті, що впливає на рівень узагальненої довіри як до державних інститутів, так і до громадянського суспільства загалом. Вільний час і можливість соціальної взаємодії залишаються ключовими передумовами накопичення соціального капіталу. Саме через спілкування, участь у професійних та громадських мережах відбувається формування довіри, взаємних зобов'язань та зміцнення соціальних зв'язків [5].

У системі менеджменту підприємства соціальний капітал виконує низку стратегічно важливих функцій. Насамперед він формує атмосферу довіри та співпраці, що забезпечує ефективну координацію дій працівників і партнерів.

Високий рівень внутрішньої довіри сприяє зростанню мотивації персоналу, підвищенню продуктивності праці та зменшенню витрат на контроль. Соціальний капітал також знижує трансакційні витрати шляхом спрощення процедур узгодження, прискорення обміну інформацією та мінімізації конфліктів.

Важливою є інноваційна складова: відкриті комунікації та взаємна підтримка створюють середовище для генерування нових ідей, поширення знань і впровадження управлінських новацій. Дослідження доводять, що організації з розвиненим соціальним капіталом демонструють вищі показники продуктивності, інноваційності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Формування соціального капіталу в організаціях залежить від низки чинників. Лідерство відіграє визначальну роль, оскільки керівник, який користується довірою та авторитетом, здатен формувати культуру співпраці. Організаційна культура, орієнтована на відкритість, командну роботу та взаємоповагу, підсилює інтеграційні процеси. Ефективні комунікації забезпечують прозорість інформаційних потоків і створюють підґрунтя для взаємної довіри.

Розвинений соціальний капітал підвищує лояльність персоналу, зміцнює репутацію підприємства та зменшує рівень ризиків у кризових ситуаціях. Сильні соціальні зв'язки дозволяють організації оперативно реагувати на виклики, мобілізувати внутрішні ресурси та підтримувати стабільність функціонування.

Таким чином, соціальний капітал виступає не лише елементом соціальної структури, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, інноваційність та довгострокову стійкість.

### **1.3. Концептуальні підходи до формування та управління соціальним капіталом організації**

Сучасний етап світового економічного розвитку характеризується переходом до моделі інноваційної економіки, у межах якої ключовими джерелами конкурентних переваг стають знання, креативність, комунікаційні навички та здатність до мережевої взаємодії. За цих умов істотно трансформується роль людини у виробничому процесі: вона виступає не лише носієм трудових функцій, а й генератором інтелектуального та соціального потенціалу. У постіндустріальному суспільстві соціальний капітал дедалі частіше розглядається як стратегічний чинник економічного прогресу, оскільки саме через систему довірчих відносин, партнерських мереж і спільних норм відбувається реалізація інтелектуальних і творчих можливостей [22; 31].

Поглиблення інноваційних процесів зумовлює зростання значення нематеріальних активів у структурі вартості підприємств і національних економік. До таких активів належать репутація, організаційна культура, корпоративна ідентичність, рівень довіри між контрагентами та інтегрованість у професійні мережі. Стійкість економічного зростання значною мірою визначається якістю соціального капіталу, який формується через інтенсивність соціальних зв'язків, рівень інституційної довіри та наявність формальних і неформальних правил взаємодії. Оцінювання потенціалу соціального капіталу дозволяє виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств і ефективності управління.

Соціальний капітал виступає важливим чинником людського розвитку, оскільки тісно пов'язаний із зміцненням інших форм капіталу — людського, інтелектуального та організаційного. Норми трудової та ділової етики, сформовані в процесі соціальної взаємодії, сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню трансакційних витрат і підвищенню якості управлінських рішень. У цьому контексті соціальний капітал набуває функції каталізатора економічних процесів, посилюючи результативність інвестицій у людські ресурси та інновації.

Особливої актуальності проблематика формування соціального капіталу набуває в умовах кризових явищ та структурних трансформацій, зокрема в період гібридної війни та економічної нестабільності. Підвищення рівня довіри в суспільстві, зміцнення партнерських зв'язків між підприємствами та розвиток горизонтальних мереж співпраці стають необхідною умовою підтримання стійкості економічної системи. У кризових умовах соціальний капітал виконує стабілізаційну функцію, забезпечуючи координацію дій, взаємопідтримку та швидке реагування на виклики зовнішнього середовища [24].

Управління соціальним капіталом організації передбачає цілеспрямований вплив на його структурні компоненти — мережі, довіру та норми взаємності. Концептуально можна виокремити кілька підходів до його формування. Перший — інституційний, що акцентує увагу на створенні прозорих правил, механізмів відповідальності та системи внутрішніх стандартів поведінки. Другий — мережевий, який передбачає розвиток партнерських відносин, участь у професійних об'єднаннях та формування стратегічних альянсів. Третій — культурно-ціннісний, що ґрунтується на формуванні корпоративної культури довіри, відкритості та взаємної підтримки.

Ефективне управління соціальним капіталом організації потребує інтеграції зазначених підходів у єдину систему менеджменту. Це означає поєднання формальних інструментів управління (політики, регламенти, системи оцінювання) з розвитком неформальних механізмів взаємодії — командної роботи, наставництва, горизонтальних комунікацій. Така інтеграція створює умови для формування стійких внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Проблематика вимірювання соціального капіталу традиційно залишається однією з найбільш дискусійних у наукових дослідженнях. Складність зумовлена багатовимірністю цієї категорії, її нематеріальною природою та залежністю від контексту функціонування. Узагальнюючи існуючі підходи, методологію

оцінювання соціального капіталу доцільно систематизувати за двома концептуальними напрямками.

Перший підхід ґрунтується на ідентифікації та вимірюванні складових елементів соціального капіталу та їхнього впливу на суспільні процеси. Відповідно до концепції Р. Патнема [31], соціальний капітал проявляється через соціальні мережі, норми взаємності та довіру, тому саме кількісні та якісні характеристики цих компонентів розглядаються як індикатори його рівня. У межах цього підходу застосовуються показники членства у громадських організаціях, участі у волонтерських ініціативах, рівня міжособистісної та інституційної довіри, інтенсивності горизонтальних зв'язків тощо. Така логіка оцінювання дозволяє зафіксувати структурні та поведінкові аспекти соціального капіталу, проте не завжди дає змогу безпосередньо виміряти його економічний ефект.

Другий підхід базується на побудові інтегральних індексів, що відображають узагальнений вплив соціального капіталу на економічну систему без детального виокремлення його структурних компонентів. У цьому випадку соціальний капітал розглядається як латентна змінна, вплив якої проявляється через макроекономічні показники — рівень економічного зростання, продуктивність праці, інвестиційну активність, конкурентоспроможність територій. Однак спроби формування універсального індексу соціального капіталу залишаються поодинокими, що пояснюється методологічною неоднозначністю та розбіжностями у трактуванні цієї категорії.

Однією з ключових причин складності вимірювання є плутанина між мікро- та макрорівнями аналізу. На мікрорівні дослідницький інтерес зосереджується на індивідах, домогосподарствах, малих підприємствах, тобто на реляційному вимірі соціального капіталу — персональних зв'язках, довірі, неформальних взаємодіях. Натомість на макрорівні увага спрямовується на інституційне середовище, функціонування громад, корпоративних об'єднань та суспільства в цілому.

Нерозмежування цих рівнів призводить до суперечностей у літературі та ускладнює інтерпретацію емпіричних результатів.

У наукових дискусіях також простежується опозиція щодо наслідків соціального капіталу. Більшість авторів трактують його як ресурс, що посилює колективні дії, співпрацю, громадянську активність та сприяє досягненню позитивних суспільних результатів. Проте інша позиція підкреслює нейтральність або навіть амбівалентність соціального капіталу: як і будь-яка форма капіталу, він може генерувати як позитивні, так і негативні ефекти залежно від контексту накопичення та використання. Наприклад, високий рівень згуртованості всередині закритої групи може забезпечувати переваги її членам, але водночас створювати бар'єри для інших суб'єктів.

Такий підхід дозволяє узгодити зазначену опозицію: одна й та сама форма соціального капіталу може мати позитивні наслідки на мікрорівні та суперечливі або негативні — на макрорівні. Це ще раз підтверджує необхідність чіткого розмежування рівнів аналізу та форм соціального капіталу.

У теоретичному аспекті соціальний капітал можна розглядати як приватне та суспільне благо. Як приватне благо, він виступає характеристикою індивіда або організації, забезпечуючи доступ до ресурсів, підтримки та можливостей через мережу соціальних зв'язків. У цьому сенсі він подібний до інших форм капіталу, хоча й має нематеріальний характер. Водночас як суспільне благо соціальний капітал не може бути зведений до індивідуальної власності, оскільки формується в межах груп, мереж і спільнот та відображає якість колективних взаємодій [8;

Особливе місце займає системний капітал, що функціонує на макрорівні та проявляється через спільні соціальні норми, інституційні механізми та здатність суспільства до ефективного контролю поведінки економічних агентів. Системний капітал можна розглядати як похідний від реляційного капіталу, оскільки він формується на основі множинних міжособистісних взаємодій. Водночас він

впливає на контекст, у межах якого індивіди вибудовують свої відносини. Якщо реляційний капітал може свідомо розвиватися суб'єктами, то системний капітал значною мірою формується як результат їх сукупної діяльності та не підлягає прямому контролю з боку окремих агентів.

Отже, проблема оцінювання соціального капіталу зберігає актуальність і потребує подальшого теоретичного уточнення та розроблення прикладних методик вимірювання. Для формування адекватної системи оцінювання необхідно чітко визначити рівні управління соціальним капіталом — індивідуальний, організаційний, регіональний та національний — і відповідно до них добирати релевантні індикатори. Саме такий підхід дозволяє інтегрувати різнорівневі прояви соціального капіталу в єдину аналітичну модель (рис. 1.3).

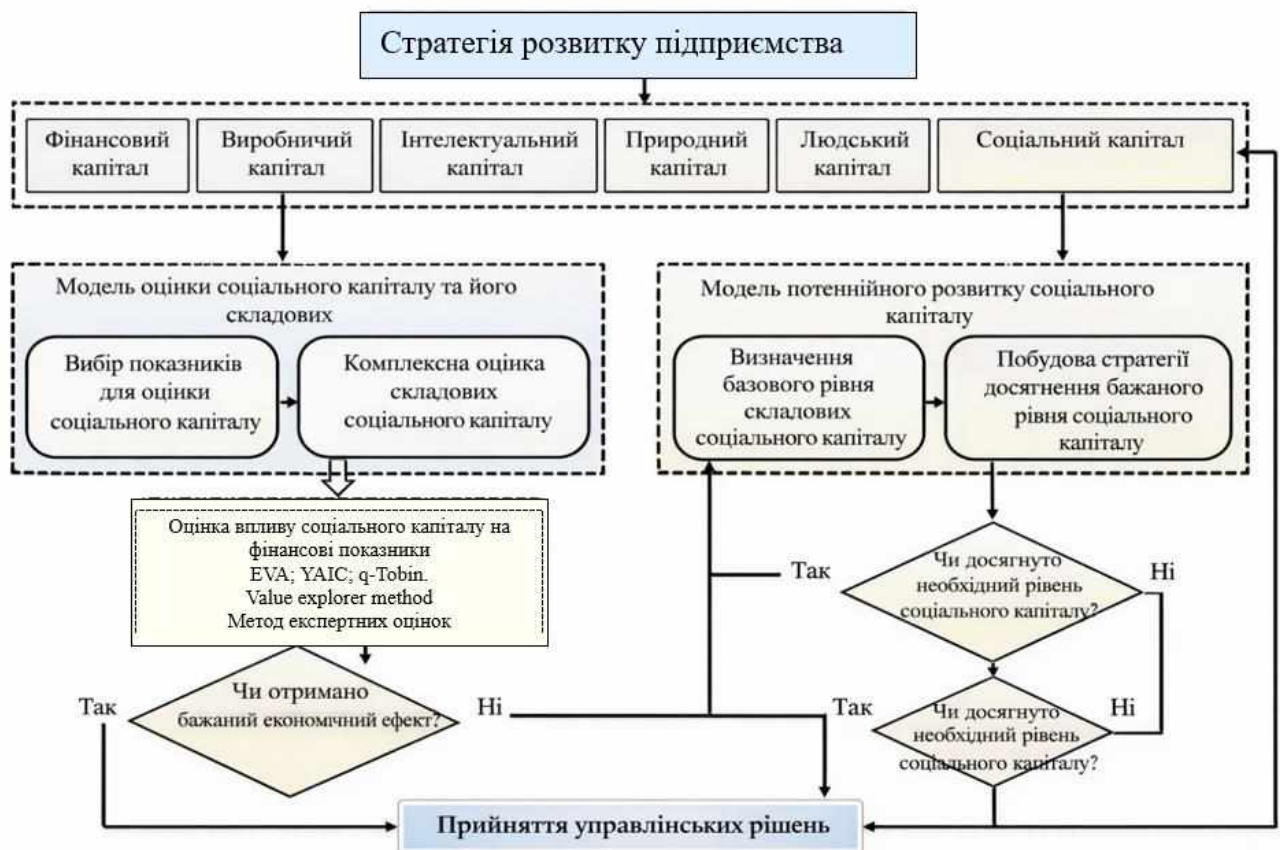


Рис.1.4. Модель управління соціальним капіталом підприємства

Джерело: [28]

Оцінювання соціального капіталу створює підґрунтя для його системного контролю та цілеспрямованого розвитку, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності діяльності підприємства. Передусім це проявляється у скороченні не лише операційних витрат, пов'язаних з організацією виробничого процесу, а й трансакційних витрат – витрат на пошук інформації, укладення угод, контроль виконання зобов'язань, врегулювання конфліктів. За умов високого рівня довіри та сформованих мереж взаємодії значна частина таких витрат мінімізується, що підвищує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Саме з огляду на це у межах дослідження запропоновано модель управління соціальним капіталом підприємства, яка інтегрує етапи його оцінки, аналізу впливу на фінансово-економічні результати та формування управлінських рішень.

Водночас вітчизняна практика свідчить про недостатню інституціоналізацію соціального капіталу як об'єкта стратегічного управління. Більшість підприємств України не позиціонують соціальний капітал як самостійний напрям інвестиційної діяльності, хоча окремі його складові розвиваються у контексті реалізації принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Нефінансова та інтегрована звітність навіть провідних компаній здебільшого не містить чітких індикаторів формування і відтворення соціального капіталу, хоча фактично бізнес активно залучений до благодійних програм, волонтерських ініціатив, підтримки місцевих громад, розвитку персоналу та партнерських мереж. Це свідчить про наявність значного потенціалу, який поки що не отримав належного аналітичного та методичного оформлення.

Соціальний капітал підприємства має дуалістичну природу – внутрішню та зовнішню. Внутрішній соціальний капітал формується у межах організації через корпоративну культуру, рівень довіри між менеджментом і працівниками, якість внутрішніх комунікацій, ступінь залученості персоналу до прийняття рішень. Зовнішній соціальний капітал виникає у процесі взаємодії з клієнтами,

постачальниками, інвесторами, кредиторами, державними органами та місцевими громадами. При цьому внутрішній капітал значною мірою детермінує зовнішній: якість управління, прозорість діяльності, етичні стандарти та цінності організації формують рівень довіри до підприємства з боку заінтересованих сторін. Таким чином, аналіз соціального капіталу є, по суті, поступовою оцінкою динаміки довіри в системі «підприємство – стейкхолдери».

З урахуванням структурних елементів Індексу добробуту «Legatum Institute» можна констатувати, що на мікрорівні ключовими чинниками розвитку соціального капіталу є благодійність, волонтерська активність, участь у громадських ініціативах, турбота про персонал, інвестиції в освіту та професійний розвиток працівників. На мета- та макрорівнях важливого значення набувають рівень суспільної довіри, інституційна стабільність, кількість і якість соціальних об'єднань, громадських організацій та професійних спільнот. Хоча зазначені показники мають відносний характер, вони відіграють важливу роль у формуванні соціально-економічної політики та оцінюванні ступеня соціального розвитку територій і держави загалом.

Зростання довіри як ключового елемента соціального капіталу має низку принципових характеристик. По-перше, довіра не є атрибутом окремої особи чи об'єкта, вона існує в системі соціальних відносин і проявляється у взаємодії суб'єктів. По-друге, довіра, будучи суспільним благом, має властивість зростати в процесі її використання: чим активніше суб'єкти взаємодіють на основі чесності, відкритості та дотримання зобов'язань, тим міцнішими стають зв'язки між ними. По-третє, довіра відображає конфігурацію соціальної структури й може бути використана як аналітичний інструмент для дослідження мережевих відносин. Належність до певної мережі на конкретному соціальному рівні відкриває доступ до ресурсів цієї мережі – інформаційних, фінансових, організаційних, репутаційних – що суттєво розширює можливості досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, управління соціальним капіталом підприємства має розглядатися як стратегічно орієнтований процес, спрямований на системне формування довіри, зміцнення мереж взаємодії та інтеграцію інтересів усіх заінтересованих сторін. За умов трансформаційної економіки України саме якість соціального капіталу може стати одним із ключових чинників підвищення стійкості бізнесу, адаптивності до ризиків та довгострокового економічного зростання.

## **Висновки до розділу 1.**

У межах першого розділу здійснено комплексне теоретико-методологічне осмислення сутності соціального капіталу, його структурних компонентів, функціонального призначення та особливостей формування в системі менеджменту. Узагальнення наукових підходів дозволило підтвердити, що поняття «соціальний капітал» має полінауковий характер і перебуває на перетині соціології, економіки, політології, культурології та психології. Його багатовимірність зумовлена тим, що в основі цього феномену лежать соціальні зв'язки, довіра, норми взаємодії та інституційні умови співіснування суб'єктів.

Соціальний капітал ґрунтується на приналежності індивіда або організації до певної соціальної групи, мережі чи спільноти, в межах якої сформовано взаєморозуміння, узгодженість інтересів та систему взаємних зобов'язань. Група з високим рівнем соціального капіталу характеризується стійкістю, передбачуваністю поведінки її учасників, довірою, згуртованістю, соціальною відповідальністю та здатністю до ефективної кооперації. Саме ці характеристики формують підґрунтя для підвищення результативності діяльності суб'єкта господарювання, який інтегрований у відповідну мережу відносин.

Сучасні підходи до трактування соціального капіталу дають підстави розглядати його як результат і водночас ресурс соціальних відносин, що посилює дію інших форм капіталу – фізичного, людського, інтелектуального та фінансового. Соціальний капітал не існує ізольовано, а виступає каталізатором ефективності їх використання. Його наявність підвищує якість управлінських рішень, сприяє активізації внутрішнього потенціалу підприємства, покращує координацію дій між структурними підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами. У практичному вимірі це проявляється у зниженні трансакційних витрат, скороченні витрат на контроль і моніторинг, прискоренні укладення угод,

зменшенні ризиків опортуністичної поведінки та підвищенні фінансової стійкості й ліквідності підприємства.

Поглиблений аналіз функцій і форм вираження соціального капіталу дозволив виокремити його ключові структурні елементи. До них належать:

- довіра, яка охоплює як інституційну довіру (до державних органів, правових норм, ринкових інститутів), так і міжособистісну довіру (між контрагентами, партнерами, працівниками);

- соціальні мережі, що включають мережі бізнес-партнерства, професійні об'єднання, горизонтальні та вертикальні зв'язки;

- соціальні норми, які регулюють поведінку суб'єктів, формують етичні стандарти, підтримують взаємну відповідальність і передбачуваність дій.

Величина та якість соціального капіталу визначаються не окремими елементами, а їхньою синергетичною взаємодією. Високий рівень довіри без належних інституційних норм або розвинених мереж не забезпечує стійкого ефекту. Аналогічно, формальні мережі без взаємності та відповідальності не створюють реального економічного результату. Таким чином, соціальний капітал має інтегративну природу і формується в результаті комплексної дії структурних складових.

У процесі дослідження встановлено, що соціальний капітал функціонує та відтворюється на декількох рівнях управління. На мета-рівні він проявляється у діяльності наддержавних організацій, міжнародних мереж і глобальних інституцій, які формують стандарти співпраці та довіри між країнами. На макрорівні соціальний капітал охоплює національні інститути, державні органи, професійні асоціації, галузеві об'єднання. Мезорівень представлений регіональними кластерами, територіальними громадами, міжорганізаційними мережами співпраці. На мікрорівні соціальний капітал формується в межах підприємств, неформальних груп, громадських організацій і безпосередньо

впливає на ефективність управління, корпоративну культуру та конкурентоспроможність.

Розмежування зазначених рівнів є принципово важливим для побудови адекватної методології оцінювання соціального капіталу. Кожен рівень передбачає власні індикатори вимірювання, специфіку управлінських інструментів і характер впливу на економічні результати. Визначення рівнів управління дозволяє структурувати процес аналізу, виокремити релевантні показники та забезпечити інтеграцію соціального капіталу в систему стратегічного планування підприємства.

Таким чином, результати першого розділу підтверджують, що соціальний капітал є самостійною економічною категорією, яка відображає якість соціальних відносин і виступає вагомим фактором економічного зростання, інноваційності та стійкості підприємств. Його дослідження потребує міждисциплінарного підходу, а управління – системної інтеграції в загальну модель розвитку організації.

## **РОЗДІЛ II**

### **АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС»**

#### **2.1. Специфіка формування та значення соціального капіталу підприємства в сучасних умовах**

Капітал у класичному економічному розумінні виступає накопиченим запасом ресурсів, що створені в попередні періоди та залучаються до поточного виробничого процесу з метою створення доданої вартості. Водночас у сучасній економіці поряд із матеріальними та фінансовими активами дедалі більшого значення набувають нематеріальні ресурси, серед яких особливе місце посідає соціальний капітал. Його специфіка полягає в тому, що він формується не у вигляді речових елементів, а в системі взаємодії суб'єктів господарювання, впливаючи насамперед на характер координації їх економічної діяльності та величину трансакційних витрат.

На відміну від фізичного чи фінансового капіталу, соціальний капітал визначає не обсяг виробничих потужностей, а якість взаємодії між економічними агентами. Саме через рівень довіри, стабільність зв'язків, наявність спільних норм і цінностей формується середовище, в якому відбувається прийняття управлінських рішень, укладання контрактів, розподіл ресурсів. Зниження трансакційних витрат, прискорення інформаційного обміну, зменшення ризику опортуністичної поведінки є прямими наслідками накопичення соціального капіталу в межах підприємства.

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень соціального капіталу традиційно зосереджуються на макрорівні — рівні суспільства, територіальних громад, сімейних або родинних зв'язків. Натомість підприємство

як осередок концентрації різних форм капіталу часто залишається поза глибоким економічним аналізом цього феномену. Такий дисбаланс є методологічно невиправданим, оскільки саме організація виступає ключовою ланкою трансформації соціальних взаємодій у конкретні економічні результати.

В умовах функціонування українських підприємств, які змушені працювати в середовищі підвищеної невизначеності, економічних ризиків та інституційної нестабільності, значення соціального капіталу суттєво зростає. Соціальні відносини на рівні підприємства визначають стійкість бізнес-моделі, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективність реалізації стратегічних рішень. Соціальний капітал у цьому контексті не може розглядатися лише як абстрактний ресурс довіри чи сукупність норм. Довіра, спільні цінності, інституційні правила є передумовами його формування, але соціальним капіталом вони стають лише тоді, коли інтегруються у систему цілеспрямованого управління та використовуються для досягнення стратегічних цілей підприємства

Формування соціального капіталу підприємства відбувається як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. На макрорівні він проявляється через взаємодію з державними інституціями, професійними об'єднаннями, профспілками, громадськими організаціями. Підвищення довіри між бізнесом і державою сприяє соціальній стабільності, передбачуваності регуляторної політики та формуванню сприятливого інвестиційного клімату. На мікрорівні соціальний капітал виникає в процесі співпраці між підприємствами, у відносинах із клієнтами, постачальниками, фінансовими установами, а також усередині самого підприємства — між власниками, менеджментом та працівниками.

Накопичення соціального капіталу забезпечує підприємству низку стратегічних переваг. По-перше, воно сприяє зростанню прибутковості за рахунок зменшення витрат на контроль, переговори та вирішення конфліктів. По-друге,

створює додаткову стійкість до зовнішніх шоків, оскільки міцні соціальні зв'язки дозволяють швидше мобілізувати ресурси та підтримку в кризових ситуаціях. Для українських підприємств особливо актуальними є проблеми збереження висококваліфікованого персоналу, підвищення його лояльності, а також формування довгострокових відносин із клієнтами. Саме соціальний капітал виступає інструментом утримання людських ресурсів і зміцнення ринкових позицій.

Об'єктивною основою формування корпоративного соціального капіталу є організаційний капітал, що проявляється у структурі управління, системі розподілу повноважень, налагоджених каналах комунікації та кооперації між підрозділами. Організаційна структура визначає формальні рамки взаємодії, тоді як соціальний капітал наповнює їх змістом через соціально-психологічний клімат, рівень довіри, відкритість комунікацій, неформальні зв'язки між працівниками [35; 44]. У цьому сенсі соціальний капітал можна розглядати як надбудову над організаційним капіталом, що визначає якість його функціонування.

Теорія організаційного соціального капіталу акцентує увагу на тому, що результати діяльності підприємства залежать не лише від формальних процедур, а й від структури соціальних взаємодій усередині організації. Вона пояснює, яким чином мережа відносин між працівниками, підрозділами та керівництвом впливає на досягнення корпоративних цілей, реалізацію інноваційних проєктів та формування конкурентних переваг.

Соціальний капітал має низку характеристик, що зближують його з людським капіталом, проте між ними існує принципова відмінність. Людський капітал пов'язаний із індивідуальними знаннями, навичками та компетенціями працівника, тоді як соціальний капітал існує лише в процесі взаємодії між людьми. Працівник може володіти високим рівнем людського капіталу, але без розвиненої мережі довірчих відносин його потенціал не реалізується повною

мірою. Соціальний капітал не є індивідуальною власністю — він формується у взаємозв'язку та співпраці.

Постійна професійна взаємодія, командна робота, спільна участь у проєктах створюють умови для трансформації соціального капіталу в людський, оскільки через комунікацію відбувається обмін знаннями, досвідом і навичками. Така взаємодія підвищує кваліфікацію працівників, формує спільне бачення цілей та зміцнює корпоративну культуру.

Враховуючи нематеріальний характер соціального капіталу, його оцінювання є складним завданням. На відміну від фінансового чи фізичного капіталу, який має кількісні вимірники, соціальний капітал не піддається прямій бухгалтерській фіксації. Його вимірювання здійснюється опосередковано — через анкетування персоналу, аналіз рівня довіри, ступеня залученості працівників, інтенсивності внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Саме тому розробка адекватної системи індикаторів соціального капіталу є необхідною умовою його інтеграції в систему стратегічного управління підприємством.

У контексті діяльності ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» аналіз соціального капіталу дозволить оцінити рівень довіри між керівництвом і персоналом, якість комунікаційних процесів, ступінь залученості працівників до прийняття управлінських рішень, а також характер взаємодії з ключовими зовнішніми стейкхолдерами. Саме ці аспекти визначатимуть ефективність функціонування підприємства в сучасних економічних умовах.

На мікрорівні соціальний капітал підприємства доцільно диференціювати на два взаємопов'язані типи — когнітивний та структурний. Когнітивний соціальний капітал охоплює систему цінностей, переконань, моделей поведінки та неформальних норм, які поділяються членами певної соціальної групи або колективу. Він формується на основі спільного бачення місії організації, прийняття корпоративних стандартів, внутрішньої етики взаємодії та рівня довіри між працівниками. Саме когнітивна складова забезпечує внутрішню

згуртованість персоналу, зменшує ймовірність конфліктів та сприяє узгодженню індивідуальних і корпоративних інтересів.

Структурний соціальний капітал, своєю чергою, характеризується організаційною архітектурою взаємодії — наявністю горизонтальних зв'язків, функціонуванням формальних і неформальних мереж, механізмами колективного прийняття рішень, відкритістю управлінських процесів та системою звітності. Він відображає конфігурацію зв'язків між суб'єктами, інтенсивність комунікацій та доступ до ресурсів у межах підприємства. Якщо когнітивний компонент відповідає на питання «чому» працівники взаємодіють (спільні цінності), то структурний — «як» саме відбувається ця взаємодія (через які канали і механізми).

На макрорівні соціальний капітал проявляється через інституційне середовище, в якому функціонує підприємство. Йдеться про систему формальних правил і структур — законодавство, політичні інститути, ступінь децентралізації влади, рівень участі бізнесу в політичних процесах, прозорість регуляторної політики. Інституційна стабільність і передбачуваність формують основу довіри між бізнесом і державою, визначаючи умови накопичення соціального капіталу в економіці загалом.

Узагальнюючи, соціальний капітал можна класифікувати за характером його прояву на дві категорії:

**інституційний (нормативний)** — система загальноприйнятих правил і норм поведінки, що регулюють діяльність усіх суб'єктів господарювання та забезпечують зниження ризиків недобросовісної конкуренції, опортунізму й правової невизначеності;

**персоналізований (мережевий)** — форма соціального капіталу, що базується на особистих контактах, міжособистісній довірі, локальних групових нормах та неформальних зв'язках, які дозволяють адаптуватися до існуючого інституційного середовища.

Обидва типи співіснують у будь-якій економіці, взаємодіють між собою та можуть як підсилювати, так і частково заміщувати один одного. У розвинених економічних системах домінує інституційний соціальний капітал, який забезпечує функціонування ринкових механізмів на основі формалізованих правил. У менш розвинених економіках значну роль відіграє персоналізований тип — мережі міжособистісних неформальних зв'язків, що компенсують недосконалість формальних інститутів [36; 50].

Підвищення ефективності ринкових механізмів можливе за умови гармонійного поєднання обох типів соціального капіталу. Інституційна складова створює рамкові умови для діяльності бізнесу, тоді як мережеві зв'язки забезпечують гнучкість і адаптивність. У випадку слабкості формальних регуляторів саме персоналізовані відносини стають інструментом мінімізації ризиків та забезпечення безперервності господарських процесів.

Для українських підприємців питання прозорості правил взаємодії з державою залишається одним із найбільш проблемних. Невизначеність регуляторного середовища, складність процедур, вибірковість застосування норм права стимулюють бізнес до використання особистих контактів як додаткового ресурсу. Водночас надмірна залежність від неформальних зв'язків перешкоджає формуванню загальноприйнятих стандартів ведення бізнесу та стримує розвиток інституційного соціального капіталу.

У процесі господарської діяльності підприємства змушені нести значні трансакційні витрати, пов'язані з пошуком та перевіркою інформації, проведенням переговорів, контролем виконання контрактів, юридичним супроводом угод, оцінкою якості товарів і послуг. Наявність розвиненого соціального капіталу дозволяє істотно зменшити ці витрати через формування стабільних партнерських відносин, скорочення часу на узгодження умов співпраці та зниження ймовірності конфліктів.

Таблиця 2.1

**Вплив соціального капіталу на вирішення потенційних проблем  
підприємства**

| Проблема підприємства                   | Прояв проблеми                                             | Механізм впливу соціального капіталу                               | Очікуваний результат                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Високі трансакційні витрати             | Значні витрати на переговори, контроль, юридичний супровід | Наявність довіри між партнерами, стабільні мережеві зв'язки        | Скорочення витрат на укладення та супровід контрактів         |
| Низька лояльність клієнтів              | Висока плинність клієнтської бази                          | Формування довгострокових відносин, репутаційний капітал           | Зростання повторних продажів, підвищення стабільності доходів |
| Плинність кадрів                        | Втрата кваліфікованих працівників                          | Розвиток корпоративної культури, внутрішньої довіри та залученості | Підвищення мотивації та утримання персоналу                   |
| Низька інноваційність                   | Відсутність нових ідей та ініціатив                        | Активна внутрішня комунікація, горизонтальні зв'язки               | Підвищення інноваційної активності                            |
| Конфлікти в колективі                   | Неврегульовані суперечності між підрозділами               | Наявність спільних цінностей та норм поведінки                     | Зниження конфліктності, покращення психологічного клімату     |
| Репутаційні ризики                      | Негативна реакція ринку на дії підприємства                | Прозорість, соціальна відповідальність, відкриті комунікації       | Зміцнення довіри стейкхолдерів                                |
| Невизначеність регуляторного середовища | Складність взаємодії з державними органами                 | Розвиток інституційної довіри та професійних об'єднань             | Підвищення передбачуваності господарської діяльності          |
| Обмежений доступ до ресурсів            | Складність залучення фінансування або партнерів            | Розширення бізнес-мереж, участь у кластерах та асоціаціях          | Полегшення доступу до фінансових та інформаційних ресурсів    |

У зв'язку з цим доцільним є системний аналіз впливу соціального капіталу на подолання типових проблем функціонування підприємства. Соціальний

капітал не лише формує сприятливий внутрішній клімат, а й безпосередньо впливає на економічні результати через механізми координації, довіри та зниження невизначеності.

Одним із ключових проявів функціонування соціального капіталу є зростання рівня довіри між працівниками підприємства. Підвищення довіри забезпечує швидший обмін інформацією, зменшує необхідність формального контролю, скорочує час прийняття рішень та сприяє більш ефективній координації дій. У результаті підприємство отримує підвищення оперативності реагування на зовнішні негативні фактори — зміни ринку, дії конкурентів, коливання попиту або регуляторні обмеження.

Водночас зростання ролі людського фактора як основного стратегічного ресурсу підприємства зумовлює необхідність мінімізації ризиків, пов'язаних з інвестуванням у людський капітал. Умовою повернення інвестицій у навчання та професійний розвиток персоналу є формування такого рівня соціального капіталу, за якого працівники ідентифікують себе з організацією та зацікавлені залишатися в ній. Довіра до керівництва, прозорість управлінських рішень, справедлива система винагороди та можливість професійного зростання знижують ризик відтоку кваліфікованих кадрів і забезпечують стабільність розвитку підприємства

Аналізуючи результати досліджень [22; 18], можна виокремити ключові фактори, що визначають рівень розвитку соціального капіталу на підприємстві.

По-перше, міжособистісна довіра між працівниками безпосередньо впливає на якість комунікацій та здатність до колективної роботи. Вона формується поступово, на основі стабільності взаємодії, виконання зобов'язань і справедливого розподілу відповідальності.

По-друге, вирішальне значення має спільність норм і цінностей, які поділяють усі учасники організаційного процесу. Йдеться не лише про довіру між колегами, а й про довіру до керівництва. Якщо управлінські рішення є

передбачуваними, обґрунтованими та відповідають задекларованим принципам, це формує високий рівень інституційної довіри всередині підприємства.

По-третє, простежується пряма залежність між обсягом делегованих повноважень і рівнем довіри в колективі. Чим вищий рівень автономії працівників у прийнятті рішень, тим більше керівництво демонструє довіру до їх компетентності. У свою чергу, це підвищує відповідальність, ініціативність і залученість персоналу до досягнення корпоративних цілей.

Таким чином, соціальний капітал підприємства виступає не лише соціальною характеристикою організації, а й економічним інструментом підвищення ефективності управління. Його розвиток забезпечує зниження трансакційних витрат, стабілізацію кадрового складу, зростання інноваційності та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У більшості наукових праць соціальний капітал інтерпретується переважно крізь призму позитивних наслідків для бізнесу та суспільства. Зокрема, Дж. Коулман підкреслював, що значна частина форм соціального капіталу має характер суспільного блага — це такі соціальні структури, які сприяють формуванню норм, санкцій і моделей взаємодії, що забезпечують стабільність та передбачуваність економічних відносин. Вони можуть не приносити прямої вигоди окремому індивіду, однак створюють загальний ефект підвищення ефективності для всіх учасників взаємодії.

Економічним вираженням таких переваг виступає соціальна рента — додаткова частка прибутку, отримана внаслідок функціонування локального інституційного середовища, сформованого завдяки накопиченню соціального капіталу [27]. Підприємства, які діють у сприятливому інституційному контексті з високим рівнем довіри, прозорими правилами взаємодії та розвиненими мережами співпраці, отримують конкурентні переваги порівняно з суб'єктами господарювання, що функціонують у менш стабільних умовах.

Водночас однобічне трактування соціального капіталу як виключно позитивного явища є методологічно обмеженим. Соціальний капітал може містити приховані ризики та загрози, які за певних умов здатні знижувати ефективність підприємства. Одним із найбільш суттєвих ризиків є інформаційний ризик. Розвиток внутрішніх мереж взаємодії потребує інвестицій часу та ресурсів у підтримання комунікації, але не завжди ці інвестиції забезпечують пропорційний економічний ефект. Дослідження М. Хансена засвідчують, що надмірна інтенсивність комунікації в групах із високим рівнем внутрішніх зв'язків може призводити до управлінської інерції та зростання витрат на координацію, що не компенсується підвищенням якості інформації [27].

Неоднозначним є також зв'язок між соціальним капіталом і конкурентною перевагою фірми. Корпоративна солідарність традиційно розглядається як безумовна перевага, адже вона формує згуртованість колективу та підвищує рівень довіри. Проте надмірна внутрішня консолідація може призвести до замикання групи, зниження відкритості до зовнішніх ідей та обмеження інноваційного потенціалу. Висока щільність «зв'язаних» зв'язків інколи трансформується у бар'єр для формування нових контактів і входження нових учасників у систему взаємодії [16].

Окремим ризиковим аспектом є розвиток неформальних відносин між працівниками. З одного боку, такі зв'язки підвищують лояльність і сприяють ефективній співпраці. З іншого — за відсутності чітких механізмів контролю вони можуть створювати передумови для неформального перерозподілу ресурсів або зниження індивідуальної відповідальності. Б. Уззі зазначав, що в умовах надмірної персоналізації виробничих відносин компанія ризикує втратити у

п Для бізнес-груп характерною є наявність структурованої системи формальних і неформальних контактів між її членами. У цьому контексті доцільно розрізняти два рівні соціального капіталу:

в

л

і

організаційний — пов'язаний із корпоративною структурою, управлінськими процедурами та офіційними механізмами взаємодії;

іжособистісний — заснований на довірі, особистих контактах і неформальних мережах.

Конфлікт між інтересами внутрішніх груп та зовнішніх стейкхолдерів може призводити до негативних економічних наслідків і навіть руйнування сформованих спільнот. Тому соціальний капітал за своєю природою є амбівалентною категорією — він може виступати як джерелом конкурентних переваг, так і фактором ризику.

Складність дослідження соціального капіталу зумовлена поєднанням у його структурі ринкових і неринкових компонентів. Він має як структурний вимір (мережі, канали взаємодії, щільність зв'язків), так і когнітивний (цінності, норми, довіра, ідентичність). Саме ця багатовимірність ускладнює процес його концептуалізації та інституціоналізації в корпоративному управлінні.

У структурі соціального капіталу переважає горизонтальний тип зв'язків, що обмежує його вплив на макрорівні, але водночас посилює його значення на рівні підприємства. Саме на мікрорівні соціальний капітал трансформується у конкретні економічні результати — зниження трансакційних витрат, підвищення продуктивності праці, посилення інноваційної активності та зміцнення репутаційного капіталу.

Подальший розвиток соціального капіталу в комерційній сфері супроводжується трансформацією форматів господарської діяльності та соціально-трудових відносин. Змінюються механізми регулювання праці, принципи організації робочого процесу, системи мотивації та оцінювання персоналу. Формується нова модель економічної взаємодії, заснована на довірі, взаємній відповідальності та довгострокових партнерських відносинах.

Соціальний капітал підприємства проявляється через розгалужену мережу соціальних зв'язків, які забезпечують доступ до інформації, знань і ресурсів.

Досягнення певного рівня соціального капіталу підвищує ймовірність успішності підприємницької діяльності, оскільки дозволяє зменшити невизначеність, підвищити стійкість до кризових впливів і забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Аналіз сучасного стану соціального капіталу в Україні засвідчує його нерівномірність, фрагментарність та недостатній рівень інституціоналізації. Низька щільність формалізованих мереж взаємодії, слабкість горизонтальних зв'язків, обмежений рівень довіри між суб'єктами соціально-трудова відносин та політизація соціального діалогу зумовлюють зниження ефективності підприємницької діяльності. У таких умовах соціальний капітал не виконує повною мірою свою інтеграційну та стабілізаційну функції, що негативно впливає на конкурентоспроможність бізнесу.

Водночас потенціал соціального капіталу в Україні залишається значним. Його накопичення на мікрорівні відбувається переважно через персоналізовані відносини, довготривалу взаємодію та формування стійких неформальних зв'язків. Чим триваліша взаємодія між індивідами, тим більше інформації вони отримують один про одного, що сприяє підвищенню рівня довіри та зміцненню соціальних зв'язків у межах конкретної мережі. Саме цей механізм лежить в основі прискореного накопичення соціального капіталу в обмежених групах.

У науковій літературі соціальний капітал досліджується в багаторівневому вимірі — від індивідуального до глобального. Розширений підхід передбачає виділення нано-, мікро-, мезо-, макро- та мегарівнів його функціонування [12].

На нанорівні формується індивідуальний соціальний капітал, який складається з внутрішніх характеристик особи (знання, навички, комунікативні здібності, харизма) та зовнішніх інвестицій у розширення соціальних зв'язків.

Мікрорівень відображає соціальний капітал організацій і сімейних структур. Саме тут довіра, норми поведінки, традиції та корпоративна культура забезпечують координацію дій, зниження трансакційних витрат та досягнення

спільних цілей. Для підприємства цей рівень є ключовим з точки зору перетворення соціального капіталу на економічний результат.

Мезорівень характеризується функціонуванням легалізованих об'єднань громадян, професійних асоціацій, кластерів і регіональних мереж співпраці. Саме на цьому рівні формується середовище колективної взаємодії, яке впливає на регіональну конкурентоспроможність.

Макрорівень пов'язаний із відтворенням соціального капіталу в межах національної економіки. Інституційне середовище, що ґрунтується на суспільних нормах, правових механізмах та цінностях, визначає рівень довіри до держави, стабільність економічної системи та можливості довгострокового розвитку.

Мегарівень відображає глобальний вимір соціального капіталу, де довіра до міжнародних інституцій, транснаціональних корпорацій, глобальних фінансових організацій та резервних валют формує передумови для зниження трансакційних ризиків у світовій економіці.

Таким чином, соціальний капітал є системною категорією, що функціонує на різних рівнях та має складну ієрархічну структуру. Його формування не може обмежуватися лише розвитком міжособистісних зв'язків — воно потребує узгодженого інституційного, управлінського та культурного середовища.

Для підприємств України ключовим завданням є перехід від ситуативного використання персоналізованих контактів до стратегічного управління соціальним капіталом. Це передбачає:

- розвиток прозорих комунікаційних каналів;
- формування корпоративної культури довіри;
- інституціоналізацію соціального діалогу;
- інтеграцію соціальної відповідальності у бізнес-модель;
- системний моніторинг рівня довіри та якості соціальних зв'язків.

За умови реалізації такого підходу соціальний капітал здатний виконувати мультиплікативну функцію — посилювати ефект інших видів капіталу,

підвищувати продуктивність праці, знижувати трансакційні витрати та забезпечувати довгострокову стійкість підприємства.

Отже, розвиток соціального капіталу в системі управління підприємством є не лише соціальною, але й стратегічною економічною категорією, що визначає потенціал адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації та інституційної нестабільності.

## **2.2. Вплив соціального капіталу на результативність діяльності підприємств: український та міжнародний досвід**

У сучасній економіці створення вартості дедалі більше залежить від нематеріальних активів, які характеризуються складністю копіювання, унікальністю та високим рівнем інтеграції у внутрішні процеси підприємства. На відміну від матеріальних ресурсів, що можуть бути відтворені або замінені, соціальний капітал формується в результаті тривалої взаємодії, накопичення довіри та розвитку стійких мережевих зв'язків [8; 30; 31].

Зміщення акценту з матеріальних активів на нематеріальні є закономірним наслідком переходу до економіки знань, де визначальну роль відіграють людський потенціал, комунікаційні компетенції та якість соціальних взаємодій [21; 14]. У цьому контексті соціальний капітал виступає інтегруючим ресурсом, що поєднує людський, інтелектуальний та організаційний капітал у єдину систему створення конкурентних переваг.

Як зазначають Nahapiet та Ghoshal, саме соціальні зв'язки забезпечують організаційну перевагу через полегшення доступу до знань, прискорення обміну інформацією та зменшення координаційних витрат [22]. Подібну позицію підтримує Woolcock, який доводить, що розвинуті мережі взаємодії сприяють

економічному розвитку шляхом зниження трансакційних бар'єрів і підвищення довіри між економічними агентами [29].

В умовах воєнної та поствоєнної трансформації економіки України значення соціального капіталу істотно зростає. Дослідження Єфімової свідчать, що саме довіра, солідарність та кооперація виступають ключовими чинниками стійкості бізнесу під час війни [13]. Водночас Онищенко підкреслює, що соціальний капітал є необхідною передумовою відновлення економіки та стабілізації соціально-трудових відносин у післявоєнний період [24].

Соціальний капітал підприємства формується через взаємодію із широким колом стейкхолдерів: працівниками, акціонерами, клієнтами, постачальниками, органами державної влади, місцевими громадами. Репутація, корпоративна культура, стабільність персоналу та довгострокові партнерські відносини є проявами накопиченого соціального ресурсу [18; 19].

Згідно з підходом Putnam, соціальний капітал ґрунтується на трьох ключових компонентах — довірі, нормах та мережах [27]. На рівні підприємства це трансформується у:

- довіру працівників до керівництва;
- довіру контрагентів до зобов'язань компанії;
- сталість ділових зв'язків;
- внутрішньоорганізаційну солідарність.

Fukuyama наголошує, що рівень довіри у суспільстві визначає масштаб і структуру підприємницьких об'єднань [32]. Для бізнесу це означає, що якість соціального середовища безпосередньо впливає на можливість масштабування діяльності та формування стратегічних альянсів.

Практичний вимір соціального капіталу проявляється через:

- зниження трансакційних витрат (менші витрати на контроль та моніторинг);
- скорочення часу прийняття управлінських рішень;

- підвищення інноваційної активності;
- зростання лояльності персоналу;
- зменшення ризиків опортуністичної поведінки.

OECD у дослідженні «The Well-being of Nations» підкреслює, що соціальний капітал є критичним фактором довгострокової продуктивності та економічної стабільності [23].

В українській практиці проблема полягає не у відсутності соціального потенціалу, а у його неповній інституціоналізації. Нефінансова звітність, як показує Гамкало, поки що не відображає соціальний капітал як окремий об'єкт управління [6]. Водночас сучасні підходи до інтегрованої звітності поступово створюють підґрунтя для його вимірювання та аналізу [20].

Соціальний капітал доцільно розглядати як реальний або потенційний ресурс мережевої взаємодії, що має властивості:

олективного накопичення;  
посередкованої ліквідності;  
онвертації в інші форми капіталу;  
ідтворюваності через механізми корпоративної культури.

Таким чином, вплив соціального капіталу на результативність діяльності підприємства проявляється не лише через безпосередні фінансові показники, але й через підвищення адаптивності, стійкості та здатності до інноваційного розвитку.

Таблиця 2.2

**Система показників оцінки ефективності соціального капіталу  
підприємства**

| Група показників      | Конкретний індикатор                 | Метод оцінювання                 | Очікуваний економічний ефект                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Довіра (внутрішня)    | Рівень довіри до керівництва         | Опитування персоналу, HR-індекс  | Зниження внутрішніх транзакційних витрат, підвищення швидкості прийняття рішень |
|                       | Рівень міжособистісної довіри        | Соціометричні дослідження        | Покращення координації та командної роботи                                      |
| Залученість персоналу | Індекс залученості                   | Опитування, оцінка задоволеності | Зростання продуктивності праці                                                  |
|                       | Коефіцієнт плинності кадрів          | Аналіз кадрової статистики       | Зменшення витрат на рекрутинг і адаптацію                                       |
| Репутаційний капітал  | Індекс лояльності клієнтів           | Анкетування, NPS                 | Зростання обсягів продажу                                                       |
|                       | Ділова репутація серед партнерів     | Експертна оцінка                 | Розширення партнерських можливостей                                             |
| Партнерські зв'язки   | Тривалість контрактних відносин      | Аналіз договорів                 | Стабільність доходів                                                            |
|                       | Кількість стратегічних альянсів      | Аналіз угод                      | Доступ до нових ресурсів                                                        |
| Інституційна довіра   | Рівень участі в галузевих асоціаціях | Документальний аналіз            | Підвищення інвестиційної привабливості                                          |

*Джерело: сформовано автором на основі [18; 19; 22; 23; 29].*

Запропонована система показників відображає багатовимірну природу соціального капіталу як ресурсу мережевої взаємодії, що має здатність конвертуватися в економічні результати. Відповідно до підходу Nahapiet та

Ghoshal [22], соціальний капітал підприємства складається зі структурного, реляційного та когнітивного компонентів, кожен із яких може бути оцінений через відповідні індикатори.

Дослідження OECD [23] підтверджують, що довіра та мережеві зв'язки безпосередньо впливають на ефективність економічної діяльності через зниження трансакційних витрат та підвищення інституційної стабільності. Вітчизняні дослідники також наголошують на важливості оцінювання соціального капіталу підприємств у контексті цифровізації та мережевої економіки [18; 19].

Особливої ваги набуває оцінка соціального капіталу в умовах воєнної нестабільності та економічної турбулентності, коли довіра, партнерські зв'язки та внутрішня згуртованість колективу стають чинниками виживання підприємства

Таким чином, ефективність соціального капіталу проявляється через:

- скорочення витрат координації;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання інноваційності;
- зміцнення репутації;
- розширення партнерських можливостей;
- підвищення інвестиційної привабливості.

Разом із тим слід враховувати, що соціальний капітал має подвійний характер: за несприятливого управління він може трансформуватися у закриті мережі, кумівство або інформаційні бар'єри, що знижують конкурентоспроможність [29; 32].

Отже, включення управління соціальним капіталом до загальної системи менеджменту підприємства є необхідною умовою формування стійких конкурентних переваг та довгострокового економічного розвитку.

### **2.3. Дослідження стану соціального капіталу в управлінській системі ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС»**

Соціальний капітал на рівні підприємства виступає не лише нематеріальним ресурсом, а й системним фактором забезпечення результативності управління. В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та воєнних викликів його значення зростає, оскільки саме довіра, сталі мережеві зв'язки та корпоративна згуртованість дозволяють зменшувати трансакційні витрати та підвищувати адаптивність бізнесу [24; 29].

Відповідно до концепції J. Nahapiet та S. Ghoshal [22], соціальний капітал організації доцільно аналізувати через три складові: структурну, реляційну та когнітивну. З урахуванням специфіки діяльності ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» здійснено оцінку кожного з цих компонентів.

Структурний соціальний капітал відображає конфігурацію мережі внутрішніх та зовнішніх зв'язків підприємства. Для ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» характерними є:

- стабільні довгострокові відносини з ключовими постачальниками;
- повторюваність контрактів із постійними клієнтами;
- невелика, але згуртована структура управління;
- горизонтальна комунікація між працівниками.

Такі характеристики свідчать про сформовану мережу взаємодії, що знижує витрати на пошук нових контрагентів та перевірку їхньої надійності, тобто безпосередньо впливає на мінімізацію трансакційних витрат [20].

Реляційний соціальний капітал визначається рівнем довіри, взаємної відповідальності та лояльності.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволив встановити:

- низький рівень конфліктності;
- стабільність кадрового складу;
- персоналізований стиль управління;
- швидкість прийняття управлінських рішень.

Довіра між працівниками формує сприятливий соціально-психологічний клімат та підвищує ефективність використання людського капіталу [7; 21]. У контексті післявоєнного відновлення України збереження внутрішньої довіри є ключовим фактором стійкості підприємств [24].

Когнітивний аспект соціального капіталу пов'язаний зі спільними цінностями, нормами поведінки та корпоративною культурою.

На ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» спостерігається:

- орієнтація на довгострокові партнерські відносини;
- пріоритет якості обслуговування;
- неформальні норми взаємної підтримки;
- відповідальність за результати діяльності.

Корпоративна культура виступає механізмом відтворення соціального капіталу, оскільки забезпечує стабільність поведінкових моделей і підвищує передбачуваність взаємодії [18].

З метою систематизації отриманих результатів доцільно здійснити інтегральну оцінку соціального капіталу ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» на основі експертної шкали (0–5 балів), де 0 означає відсутність прояву відповідного критерію, а 5 — максимально високий рівень його розвитку. Такий підхід відповідає сучасним методологічним підходам до оцінювання нематеріальних активів підприємства [19].

**Таблиця 2.3**

**Оцінка складових соціального капіталу ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС»**

| Компонент   | Критерій                            | Оцінка (0–5) |
|-------------|-------------------------------------|--------------|
| Структурний | Стабільність партнерських зв'язків  | 4            |
|             | Розвиненість внутрішніх комунікацій | 4            |
| Реляційний  | Рівень довіри в колективі           | 4            |
|             | Лояльність персоналу                | 4            |
| Когнітивний | Спільність цінностей                | 3            |
|             | Корпоративна культура               | 4            |

Середній інтегральний показник становить 3,8 бала, що свідчить про достатній рівень розвитку соціального капіталу підприємства з потенціалом

подальшого зростання. Найбільш розвиненими є реляційна та структурна складові, тоді як когнітивний компонент потребує подальшого посилення через формалізацію цінностей і стратегічних орієнтирів.

Для комплексного розуміння ролі соціального капіталу в системі управління доцільно здійснити його SWOT-аналіз.

**Таблиця 2.4**

**SWOT-аналіз соціального капіталу ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС»**

| Внутрішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Зовнішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабільні міжособистісні зв'язки в колективі.</li> <li>– Високий рівень довіри між працівниками та керівництвом.</li> <li>– Оперативна координація управлінських рішень.</li> <li>– • Налагоджені довгострокові партнерські відносини.</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Цифровізація комунікацій та управлінських процесів.</li> <li>– Розширення участі у професійних та галузевих об'єднаннях.</li> <li>– Запровадження нефінансової звітності як інструменту підвищення прозорості [6].</li> <li>– Посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнної економіки [13].</li> </ul> |
| Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Загрози (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність формалізованої системи оцінювання соціального капіталу [19].</li> <li>– Залежність від персоналізованих контактів керівництва.</li> <li>– Недостатня формалізація корпоративних цінностей.</li> <li>– Обмежена інституціоналізація внутрішніх комунікаційних процедур.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Кадровий відтік та міграційні процеси [7].</li> <li>– Зниження рівня довіри в умовах економічної нестабільності.</li> <li>– Регуляторна невизначеність та монополізація ринку.</li> <li>– Поглиблення цифрової нерівності та інформаційних ризиків.</li> </ul>                                                          |

Побудований SWOT-аналіз демонструє, що соціальний капітал ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» має достатній внутрішній потенціал розвитку, однак потребує стратегічної формалізації та інтеграції в систему корпоративного управління. Особливо важливим є перехід від персоналізованої моделі довіри до

інституціоналізованої системи управління соціальними взаємодіями відповідно до сучасних підходів оцінки соціального капіталу підприємства [18; 19].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що соціальний капітал ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» є вагомим ресурсом забезпечення стійкості та результативності підприємства. Його вплив проявляється через зниження транзакційних витрат, підвищення продуктивності праці, зміцнення партнерських зв'язків та формування позитивної ділової репутації.

Водночас для переходу від інтуїтивного використання соціального капіталу до його стратегічного управління доцільно:

інституціоналізувати систему оцінювання соціального капіталу підприємства [19].  
апровадити нефінансову звітність щодо соціальних взаємодій та рівня довіри стейкхолдерів [6].

інтегрувати показники соціального капіталу до системи стратегічного планування підприємства [18].

Таким чином, соціальний капітал у структурі управління ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» виступає не лише допоміжним чинником, а стратегічним активом, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства та підвищує його адаптивність до викликів сучасного економічного середовища.

## Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі аналіз дозволив поглибити розуміння ролі соціального капіталу в системі управління підприємством та визначити особливості його впливу на результативність діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Соціальний капітал за своїми характеристиками має низку спільних рис з іншими формами капіталу, зокрема з людським. Водночас його принципова відмінність полягає в тому, що він не є індивідуальною власністю окремого працівника. Соціальний капітал формується виключно в процесі взаємодії, комунікації та кооперації між суб'єктами соціально-трудова відносин. Саме тому його існування можливе лише за умови функціонування стійких соціальних зв'язків та наявності довіри між учасниками економічної діяльності [9; 31].

У процесі постійної професійної взаємодії працівники підприємства акумулюють нові знання, навички та досвід, що сприяє трансформації соціального капіталу у людський капітал і, відповідно, підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Разом із тим, соціальний капітал як нематеріальна категорія не підлягає прямому вимірюванню традиційними фінансовими методами, що обумовлює необхідність застосування комплексних індикативних та експертних підходів до його оцінювання [19; 20].

Результати дослідження свідчать про наявність системних проблем у сфері формування соціального капіталу в національному економічному середовищі, зокрема:

- значна диференціація рівня соціального капіталу за комунікаційними зв'язками ускладнює досягнення консенсусу між суб'єктами соціально-трудова відносин та знижує загальний рівень довіри;

- посилення конфліктності між роботодавцями та найманими працівниками негативно впливає на інституційне середовище функціонування бізнесу;
- зниження рівня самоорганізації та мотивації до колективної взаємодії обмежує потенціал розвитку підприємств;
- лобіювання вузькогрупових інтересів та політизація соціального діалогу формують додаткові інституційні ризики для бізнесу [16; 24].

Таким чином, соціальний капітал не є однозначно позитивним чинником. Його вплив на економічні результати може мати як стимулюючий, так і стримуючий характер залежно від структури зв'язків, рівня довіри, характеру інституційного середовища та управлінських механізмів його використання [22;

Аналіз українського та міжнародного досвіду показав, що підприємства, які системно інтегрують соціальний капітал у структуру управління, отримують стратегічні переваги у вигляді:

- зниження трансакційних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- зміцнення партнерських зв'язків;
- посилення інноваційної активності;
- формування позитивної ділової репутації.

Розглянутий приклад діяльності ТОВ «ЛВН Лімітед» продемонстрував, що поєднання інноваційної стратегії розвитку, розширення асортименту продукції та адаптації до змінних ринкових умов може супроводжуватися формуванням стійкого соціального капіталу, який підтримує конкурентні позиції підприємства на національному ринку. Водночас у роботі зроблено акцент на тому, що саме системність управління соціальними взаємодіями, корпоративна культура довіри та відкритості є підґрунтям довгострокової стійкості підприємства [18; 8].

Отже, вплив соціального капіталу на ефективність діяльності підприємств має комплексний характер. Він охоплює економічні, організаційні, інституційні та соціально-психологічні аспекти функціонування бізнесу. У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення зовнішніх ризиків та воєнної нестабільності соціальний капітал виступає стратегічним нематеріальним активом, що забезпечує адаптивність, стійкість та довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, результати розділу 2 створюють теоретико-аналітичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальним капіталом ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС», які будуть представлені у наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ III

### НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Оцінювання ефективності менеджменту підприємства на основі збалансованої системи показників (BSC)**

Ефективність менеджменту підприємства відображає ступінь досягнення стратегічних цілей, реалізації місії та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У сучасних умовах динамічного та ризикованого середовища управлінська ефективність не може обмежуватися лише фінансовими результатами. Вона охоплює здатність підприємства адаптуватися до змін, формувати стійкі взаємозв'язки зі стейкхолдерами, раціонально використовувати ресурси та генерувати додану вартість.

Узагальнюючи наукові підходи, ефективність менеджменту доцільно трактувати як результативність управлінської діяльності, що виражається у мірі досягнення поставлених цілей та ступені використання потенційних можливостей підприємства за оптимального поєднання ресурсів у конкретних зовнішніх умовах. Таким чином, ефективний менеджмент передбачає не лише досягнення фінансових показників, а й формування організаційної гнучкості, високого рівня внутрішньої координації та стійкого соціального капіталу.

На практиці ефективність управління проявляється через такі результати:

- прийняття та реалізацію обґрунтованих управлінських рішень;
- оптимізацію управлінських витрат;
- своєчасне виконання виробничої програми;
- формування сучасної матеріально-технічної бази;

- ефективну систему управління запасами;
- дієву систему підбору та мотивації персоналу;
- сприятливий морально-психологічний клімат у колективі;
- налагоджену систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- реалізацію інноваційних та інвестиційних проєктів;
- підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства;
- стабільність фінансових показників, ліквідності та платоспроможності;
- розширення каналів збуту та вдосконалення маркетингової політики.

Оцінювання ефективності менеджменту базується на системі критеріїв та показників. Критерії відображають якісні характеристики управління, тоді як показники забезпечують кількісне вимірювання результатів. Ключовим принципом є максимізація результату при оптимальному рівні витрат ресурсів.

Традиційні підходи до оцінювання управлінської ефективності зосереджені переважно на фінансових показниках (прибутковість, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість). Проте в умовах зростання ролі нематеріальних активів, зокрема соціального капіталу, виникає потреба у комплексному інструментарії, який дозволяє оцінити не лише фінансові, а й нефінансові аспекти діяльності.

Таким інструментом є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем. Вона передбачає оцінювання діяльності підприємства за чотирма взаємопов'язаними перспективами:

фінансова перспектива – відображає економічні результати діяльності (прибутковість, рентабельність, грошові потоки, структура витрат).

клієнтська перспектива – характеризує рівень задоволеності споживачів, лояльність, частку ринку, репутацію підприємства.

внутрішні бізнес-процеси – оцінює ефективність операційних процесів, якість продукції, інноваційну активність, логістичну координацію.

навчання та розвиток (персонал і знання) – відображає розвиток людського та

соціального капіталу, рівень кваліфікації працівників, корпоративну культуру, систему мотивації.

Застосування BSC дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з конкретними вимірюваними індикаторами, забезпечити причинно-наслідковий зв'язок між розвитком соціального капіталу, якістю управління та фінансовими результатами.

У контексті дослідження ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС» використання BSC є доцільним з огляду на необхідність інтеграції показників соціального капіталу до системи стратегічного планування. Зокрема, розвиток довіри в колективі, стабільність партнерських зв'язків, корпоративна культура та внутрішні комунікації можуть бути віднесені до перспективи «Навчання та розвиток» і «Внутрішні бізнес-процеси», тоді як репутація підприємства та лояльність клієнтів – до клієнтської перспективи.

Таким чином, збалансована система показників забезпечує комплексну оцінку ефективності менеджменту, дозволяє пов'язати нематеріальні активи (у тому числі соціальний капітал) із фінансовими результатами та формує основу для стратегічного управління розвитком підприємства.

Показники ефективності менеджменту відображають кількісне співвідношення економічних величин і, як правило, виражаються у вартісній формі. Саме через систему показників стає можливим вимірювання результативності управлінських рішень та визначення ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства.

Зокрема, показники фінансової стійкості характеризують співвідношення власного та залученого капіталу, рівень платоспроможності й кредитоспроможності підприємства. Фінансова стійкість передбачає здатність підприємства забезпечувати відтворення вкладених ресурсів за рахунок грошових надходжень від господарської діяльності, формувати прибуток, достатній для самофінансування, та зберігати відносну незалежність від зовнішніх джерел

фінансування. В умовах нестабільного економічного середовища цей показник набуває особливого значення, оскільки відображає рівень економічної безпеки підприємства.

Показники ділової активності характеризують інтенсивність використання ресурсного потенціалу та динаміку господарської діяльності. До них належать обсяги виробництва і реалізації продукції, показники оборотності активів, прибутковість реалізації, валовий та чистий дохід, ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Високий рівень ділової активності свідчить про ефективну організацію внутрішніх бізнес-процесів та належну координацію управлінських функцій.

Показники оцінювання ефективності господарської діяльності відображають співвідношення отриманих результатів (виручки, прибутку, доданої вартості) з обсягом витрачених ресурсів. Саме ці показники дозволяють оцінити економічну доцільність управлінських рішень та визначити рівень досягнення інтересів власників підприємства.

Показники оцінки стану активів і зобов'язань характеризують структуру майна підприємства, рівень ліквідності, обсяг довгострокових і короткострокових зобов'язань, а також фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Вони дають змогу визначити, наскільки раціонально сформовано структуру капіталу та чи здатне підприємство своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Таким чином, система показників ефективності менеджменту повинна базуватися на зіставленні досягнутих результатів у їхньому вартісному еквіваленті з величиною витрачених ресурсів і управлінських зусиль. Однак варто зазначити, що класичні фінансові індикатори не відображають повною мірою роль нематеріальних активів, зокрема соціального та людського капіталу, які сьогодні виступають ключовими чинниками конкурентоспроможності.

У сучасній теорії та практиці управління не існує універсального методу оцінювання ефективності менеджменту. Вибір інструментарію залежить від

стратегічних цілей підприємства, специфіки його діяльності та зовнішніх умов функціонування. У зв'язку з цим доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує фінансові та нефінансові показники.

Одним із найбільш обґрунтованих і поширених інструментів є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). BSC – це система стратегічного управління та оцінювання діяльності організації, яка дозволяє вимірювати результати не лише у фінансовій площині, а й у сфері клієнтських відносин, внутрішніх бізнес-процесів, розвитку персоналу та інноваційного потенціалу.

Основна перевага BSC полягає в тому, що вона формує причинно-наслідковий зв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю підприємства. Фінансові результати розглядаються як наслідок ефективності внутрішніх процесів, задоволеності клієнтів і розвитку людського та соціального капіталу.

Класична модель BSC включає чотири взаємопов'язані перспективи: фінансова перспектива – відображає кінцеві економічні результати діяльності (прибутковість, рентабельність, грошові потоки, структура витрат, фінансова стійкість).

клієнтська перспектива – характеризує рівень задоволеності та лояльності клієнтів, частку ринку, репутацію підприємства.

перспектива внутрішніх бізнес-процесів – оцінює ефективність операційної діяльності, якість продукції, швидкість обслуговування, інноваційність.

перспектива навчання та розвитку – охоплює розвиток людського та соціального капіталу, рівень кваліфікації персоналу, корпоративну культуру, внутрішні комунікації.

Саме остання перспектива є ключовою з точки зору даного дослідження, оскільки вона безпосередньо пов'язана з формуванням і використанням соціального капіталу підприємства. Рівень довіри, ефективність комунікацій,

спільність цінностей та командна взаємодія виступають базою для досягнення високих показників у всіх інших площинах.

Отже, застосування збалансованої системи показників дозволяє:

- інтегрувати фінансові та нефінансові критерії оцінки;
- пов'язати стратегічні цілі з конкретними вимірюваними індикаторами;
- забезпечити комплексну оцінку ефективності менеджменту;
- врахувати вплив соціального капіталу на результати діяльності підприємства.

Подальшим етапом доцільно визначити конкретні стратегічні цілі та показники BSC для ПП «САМОЦВІТ ПЛЮС», що дозволить кількісно оцінити ефективність менеджменту та інтегрувати управління соціальним капіталом до системи стратегічного планування.



Рисунок 3.1. Складові BSC-аналізу

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є сучасним інструментом стратегічного планування та управління, який дозволяє вимірювати

ефективність діяльності організації не лише через традиційні фінансові індикатори, а й через систему взаємопов'язаних нефінансових показників.

На відміну від класичних підходів до оцінювання результативності, що ґрунтуються переважно на фінансових результатах минулих періодів, BSC орієнтована на досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі та формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

Збалансована система показників забезпечує комплексний погляд на підприємство шляхом трансформації його місії та стратегії у систему конкретних цілей, показників ефективності, цільових значень та управлінських заходів. В основі BSC лежить розуміння, вимірювання та оптимізація ключових рушійних сил створення цінності, що дозволяє забезпечити стабільність і стратегічну збалансованість розвитку підприємства.

Система BSC включає:

- стратегічні цілі;
- показники їх вимірювання;
- цільові значення;
- конкретні заходи для досягнення результатів.

Збалансована система показників може застосовуватися на різних рівнях управління: на рівні підприємства в цілому (макрорівень), на рівні структурних підрозділів (функціональний рівень), а також на рівні окремих проєктів або управлінських ініціатив.

Класична модель BSC охоплює чотири взаємопов'язані виміри.

1. Перспектива навчання та зростання (Learning & Growth). Цей вимір охоплює показники розвитку людського та соціального капіталу підприємства. Він включає оцінювання рівня професійної підготовки персоналу, інвестицій у навчання, наставництва, обміну знаннями, розвитку корпоративної культури та впровадження інновацій у продуктах і послугах. Саме ця перспектива

формує основу для довгострокового розвитку та забезпечує внутрішній потенціал зростання.

2. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів (Internal Business Processes). Вона характеризує ефективність організації операційної діяльності підприємства, рівень оптимізації процесів, якість продукції та послуг, швидкість виконання замовлень, рівень браку, логістичну ефективність та інноваційність виробництва. Показники цього виміру демонструють, наскільки ефективно підприємство трансформує ресурси у кінцевий продукт.

3. Клієнтська перспектива (Customer Perspective). Даний вимір відображає рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність, частку ринку, імідж підприємства, створення споживчої цінності. Показники клієнтської орієнтації дозволяють визначити, наскільки продукція або послуги відповідають очікуванням споживачів щодо якості, сервісу та загального досвіду співпраці.

4. Фінансова перспектива (Financial Perspective). Фінансові показники відображають кінцеві результати реалізації стратегії: прибутковість, рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість, структуру витрат, грошові потоки. У моделі BSC фінансові результати є наслідком ефективної роботи за трьома попередніми напрямками.

Таким чином, BSC формує причинно-наслідковий ланцюг: розвиток персоналу → підвищення ефективності процесів → зростання задоволеності клієнтів → покращення фінансових результатів.

Як і будь-яка управлінська система, BSC має свої переваги та обмеження.

Таблиця 3.1

**Переваги та недоліки збалансованої системи показників (BSC)**

| <b>Переваги</b>                                        | <b>Недоліки</b>                                                             |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Комплексний підхід до оцінки діяльності підприємства   | Складність впровадження та необхідність стратегічної зрілості менеджменту   |
| Поєднання фінансових і нефінансових показників         | Значні витрати часу на розробку системи показників                          |
| Узгодження стратегічних цілей з операційною діяльністю | Ризик формального використання без реальної інтеграції у систему управління |
| Можливість контролю довгострокового розвитку           | Складність кількісного вимірювання окремих нефінансових показників          |
| Підвищення прозорості управління                       | Потреба в постійному оновленні та адаптації показників                      |
| Посилення стратегічної орієнтації персоналу            | Можливий опір персоналу змінам                                              |

Отже, збалансована система показників є ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє інтегрувати фінансові результати з розвитком людського та соціального капіталу, удосконаленням бізнес-процесів і підвищенням клієнтської цінності.

Вся система збалансованих показників (BSC) структурно формується навколо чотирьох взаємопов'язаних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Їх інтеграція забезпечує стратегічну узгодженість між довгостроковими цілями підприємства та операційною діяльністю.



Рис. 3.2. Перспективи BSC-системи

Джерело: узагальнено автором на основі концептуальних положень [22; 23].

Для кожної з перспектив у межах BSC визначаються такі елементи:

1. Стратегічні цілі – формулюють бажаний стан або результат, якого підприємство прагне досягти у відповідному напрямі розвитку.
2. Показники (KPI) – кількісні або якісні індикатори, за допомогою яких вимірюється прогрес у досягненні визначених стратегічних цілей.
3. Цільові значення – конкретні орієнтири показників, яких підприємство планує досягти у встановлений період.
4. Ініціативи (управлінські заходи) – комплекс дій та проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, BSC виступає не лише системою вимірювання, а інструментом стратегічного управління, що дозволяє трансформувати бачення і стратегію підприємства у систему конкретних управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що збалансована система показників має динамічний характер. Вона потребує регулярного перегляду та коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, ринкових умов, конкурентного середовища та стратегічних пріоритетів підприємства. В умовах воєнної економіки та високої невизначеності адаптивність BSC набуває особливої ваги, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на ризики та трансформаційні процеси.

Практика впровадження BSC демонструє її універсальність. Дана система використовується в організаціях різного масштабу та галузевої приналежності, зокрема:

- промисловими підприємствами;
- банківськими установами;
- страховими компаніями;
- некомерційними організаціями;
- органами державної влади та місцевого самоврядування.

Отже, BSC є універсальною стратегічною моделлю, що забезпечує комплексне оцінювання результативності управління та інтегрує фінансові й нефінансові чинники створення вартості підприємства.

### **3.2. Формування корпоративних норм, цінностей та управлінських практик як інструмент розвитку соціального капіталу**

Розвиток соціального капіталу підприємства є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, що базується на формуванні корпоративних норм, спільних цінностей та відповідних управлінських практик. У сучасних умовах

мережевої економіки соціальний капітал перестає бути лише неформальним ресурсом міжособистісної взаємодії та перетворюється на стратегічний актив, який забезпечує конкурентоспроможність, адаптивність та довгострокову стійкість підприємства.

Мережева економіка характеризується трансформацією ієрархічних структур у горизонтальні моделі взаємодії, посиленням ролі інформації як управлінського ресурсу, розвитком цифрових технологій та гнучких форм організації праці. За таких умов довіра, відкритість комунікацій і сталі партнерські зв'язки стають ключовими чинниками координації економічної діяльності. Концептуальні засади взаємозв'язку соціального та інтелектуального капіталу, а також їх впливу на організаційну перевагу обґрунтовано в роботах J. Nahapiet та S. Ghoshal [22], а також у дослідженнях OECD [23], що підкреслюють роль соціальних взаємодій у створенні доданої вартості.

На початковому етапі кожне підприємство має певний рівень соціального капіталу, який може залишатися латентним без належного управління. Його розвиток потребує системної діагностики та впровадження комплексу інструментів, спрямованих на зміцнення структурних, реляційних і когнітивних компонентів соціального капіталу [18; 19]. Саме тому доцільно виділити чотири групи інструментів розвитку корпоративного соціального капіталу: соціального, ціннісного, інноваційного та інституційного спрямування.

Інструменти соціального спрямування передбачають формування ефективних внутрішніх комунікацій, розвиток командної роботи, підтримку наставництва, створення механізмів зворотного зв'язку та забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату. Такі заходи сприяють зміцненню довіри між працівниками, зменшенню конфліктності та трансакційних витрат, підвищенню продуктивності праці. Соціальна згуртованість колективу виступає основою стабільності організації та передумовою ефективної реалізації стратегічних цілей.

Інструменти ціннісного спрямування орієнтовані на формування корпоративної культури, яка виступає механізмом відтворення соціального капіталу. Визначення місії та стратегічного бачення підприємства, розроблення кодексу корпоративної етики, впровадження стандартів поведінки та принципів соціальної відповідальності формують спільну систему норм і переконань. Саме спільні цінності забезпечують єдність дій персоналу, сприяють консолідації колективу та зміцнюють репутаційний потенціал підприємства [27; 32].

Інструменти інноваційного спрямування пов'язані з розвитком людського та інтелектуального потенціалу організації. До них належать програми професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, цифровізація бізнес-процесів, підтримка внутрішнього підприємництва, стимулювання обміну знаннями та впровадження сучасних управлінських технологій. Взаємозв'язок соціального капіталу з інноваційною активністю підприємства полягає у тому, що відкритість комунікацій і довіра створюють сприятливе середовище для генерації нових ідей та їх практичної реалізації [22; 23].

Інституційні інструменти розвитку соціального капіталу передбачають формування прозорої системи правил і процедур, що регламентують взаємодію із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. До них належать впровадження нефінансової звітності [6], участь у професійних асоціаціях, розвиток партнерських мереж, запровадження комплаєнс-політик, інтеграція показників соціального капіталу до системи стратегічного планування підприємства [18]. Інституційна визначеність сприяє зміцненню довіри, підвищенню легітимності діяльності підприємства та формуванню його позитивного іміджу.

Таким чином, формування корпоративних норм, цінностей та управлінських практик є ключовим механізмом перетворення соціального капіталу на стратегічний ресурс розвитку підприємства. Комплексне застосування соціальних, ціннісних, інноваційних та інституційних інструментів забезпечує не лише зміцнення внутрішньої згуртованості колективу, але й підвищення

конкурентоспроможності підприємства, зменшення транзакційних витрат, посилення інвестиційної привабливості та стійкість бізнес-моделі в умовах цифровізації та економічної нестабільності.

У подальшому доцільно проілюструвати взаємозв'язок зазначених інструментів із компонентами соціального капіталу у вигляді структурної моделі (рис. 3.3), що відображатиме напрям їх впливу на структурний, реляційний та когнітивний виміри корпоративної взаємодії.



Рис.3.3 Схема розвитку соціального капіталу підприємства

Джерело: [13]

Передбачаємо, що інструменти розвитку корпоративного соціального капіталу не функціонують ізольовано, а формують систему взаємопов'язаних механізмів впливу, які створюють синергетичний ефект. Кожен окремий інструмент — соціальний, ціннісний, інституційний чи інноваційний — впливає не лише на конкретний компонент соціального капіталу, а й опосередковано підсилює інші його складові. Саме комплексність застосування таких інструментів

забезпечує формування збалансованої структури соціального капіталу підприємства, що відповідає стратегічним орієнтирам його розвитку, галузевій специфіці діяльності, а також особливостям інституційного середовища держави.

У сучасних умовах функціонування економіки, що характеризується цифровізацією, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням ролі нематеріальних активів, розвиток соціального капіталу набуває стратегічного значення. Інструменти його формування повинні бути інтегровані до загальної системи менеджменту підприємства та корелювати зі стратегією його розвитку. Відповідно до концептуальних підходів до управління соціальним капіталом [18; 19], важливо забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та структурою його соціальних взаємодій.

Особливої уваги заслуговують інституційно орієнтовані інструменти розвитку корпоративного соціального капіталу. Вони виступають базовим рівнем формування довіри, оскільки пов'язані з дотриманням нормативно-правових вимог, прозорістю діяльності, етичністю бізнес-процесів та відкритістю взаємодії з державними органами, партнерами і суспільством. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки впровадження електронного документообігу, цифрової звітності, автоматизованих систем контролю та прозорих процедур управління стає важливим чинником зміцнення інституційної довіри.

Інституційна зрілість підприємства безпосередньо впливає на формування внутрішньої організаційної культури. Якщо керівництво демонструє дотримання правил, відповідальність і прозорість, це формує відповідні поведінкові моделі у працівників. Таким чином, інституційний компонент виступає фундаментом, на якому вибудовується реляційний (довіра, взаємоповага) та когнітивний (спільні цінності, норми) компоненти соціального капіталу.

Разом із тим, у вітчизняних умовах розвиток корпоративного соціального капіталу стикається з низкою системних обмежень. Високий рівень тіньової економіки, недостатня ефективність механізмів державного контролю,

поширеність неформальної зайнятості знижують рівень інституційної довіри. За таких умов підприємства часто змушені функціонувати в середовищі регуляторної нестабільності, що ускладнює довгострокове планування та знижує мотивацію до інвестування в розвиток соціального капіталу.

Недотримання соціальних стандартів, невиконання зобов'язань щодо належних умов праці та соціального забезпечення призводить до зниження лояльності персоналу, послаблення корпоративної ідентичності та формування недовіри до управлінських рішень. У таких умовах використання інших інструментів розвитку соціального капіталу — соціальних чи інноваційних — є малоефективним без попередньої інституційної стабілізації.

З огляду на це, логічною є поетапна послідовність впровадження інструментів розвитку корпоративного соціального капіталу. На першому етапі забезпечується інституційна впорядкованість діяльності підприємства; на другому — формується система корпоративних цінностей; на третьому — активізуються соціальні механізми взаємодії; на четвертому — впроваджуються інноваційні управлінські практики. Така послідовність дозволяє мінімізувати ризики формалізації соціальних ініціатив та забезпечити їх реальну ефективність.

Створення системи корпоративних норм і цінностей є ключовим інструментом розвитку соціального капіталу підприємства. Система цінностей визначає модель поведінки персоналу, впливає на якість управлінських рішень та формує основу довгострокової довіри як всередині організації, так і у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

Процес розроблення місії підприємства передбачає комплексний аналіз його стратегічного призначення, визначення цільових груп споживачів, формування унікальної ціннісної пропозиції. Місія повинна відображати соціальну роль підприємства, його відповідальність перед суспільством та прагнення до сталого розвитку. Її формулювання має бути чітким, лаконічним і водночас стратегічно орієнтованим.

Визначення стратегічних цілей підприємства повинно здійснюватися з урахуванням довгострокових пріоритетів розвитку. Доцільним є застосування принципів SMART, що забезпечують конкретизацію цілей та можливість їх вимірювання. Реалізація поставлених цілей потребує розроблення детального плану дій із чітким визначенням відповідальних осіб, строків виконання та ресурсного забезпечення.

Формування корпоративних цінностей включає визначення базових принципів діяльності підприємства, таких як чесність, відкритість, відповідальність, орієнтація на клієнта, інноваційність. Цінності повинні бути інтегровані в усі управлінські процеси: систему мотивації, оцінювання персоналу, процедури прийняття рішень, комунікаційні практики. Вони мають виступати не декларативними гаслами, а реальними орієнтирами поведінки [27; 32].

Важливою умовою формування соціального капіталу є створення позитивного організаційного клімату. Організаційний клімат визначає рівень довіри, психологічний комфорт, готовність до співпраці та інновацій. Позитивне середовище стимулює залученість персоналу, знижує плинність кадрів та підвищує продуктивність праці.

Формування атмосфери довіри передбачає прозорість управлінських рішень, справедливу систему винагороди, відкриту комунікацію та відповідальність керівництва за прийняті рішення. Розвиток взаємопідтримки реалізується через наставництво, командну роботу, обмін знаннями та досвідом. Заохочення співпраці здійснюється шляхом впровадження механізмів спільного прийняття рішень, розвитку горизонтальних комунікацій та визнання колективних досягнень.

Крім того, важливим є забезпечення належних умов праці, підтримка балансу між професійним і особистим життям працівників, інвестування у їх професійний розвиток. Систематичне навчання, підвищення кваліфікації,

розвиток лідерських компетенцій сприяють зміцненню когнітивного компоненту соціального капіталу та підвищують інноваційну активність підприємства [8; 18].

Таким чином, формування корпоративних норм, цінностей та управлінських практик є стратегічним інструментом розвитку соціального капіталу підприємства. Комплексний підхід до його формування дозволяє трансформувати соціальний капітал з латентного ресурсу у реальний фактор конкурентних переваг, забезпечує довгострокову стійкість підприємства та підвищує його інституційну вагу в економічному середовищі.

### **Висновки до розділу 3.**

У третьому розділі обґрунтовано, що управління соціальним капіталом підприємства не може розглядатися як спонтанний або виключно соціально-психологічний процес. Воно виступає системною управлінською діяльністю, що реалізується через сукупність спеціалізованих інструментів розвитку, які трансформуються відповідно до логіки мережевої економіки. Сучасна економічна модель характеризується поширенням мережевих форм організації бізнесу, цифровізацією управлінських процесів, переходом від жорстких ієрархічних структур до горизонтальних форматів взаємодії, а також зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу. У таких умовах соціальний капітал стає не допоміжним, а базовим елементом конкурентоспроможності підприємства.

Доведено, що початковий стан соціального капіталу підприємства має латентний характер. Він існує у формі потенціалу взаємодії, довіри, норм і мережевих зв'язків, але не завжди усвідомлюється як об'єкт управління. Лише після проведення діагностики, оцінювання його структурних, реляційних та когнітивних компонентів і впровадження відповідного інструментарію цей потенціал може бути трансформований у реальний економічний ресурс.

Застосування методики оцінювання стану та ефективності корпоративного соціального капіталу дозволяє визначити дисбаланси між його складовими, виявити вузькі місця у сфері довіри, комунікацій, інституційної прозорості та корпоративної культури. На цій основі формується набір управлінських інструментів, спрямованих на розвиток соціального капіталу з урахуванням стратегічних цілей підприємства та специфіки зовнішнього середовища.

У результаті систематизації інструментів розвитку корпоративного соціального капіталу виділено чотири ключові групи:

- соціальні інструменти (формування командної взаємодії, наставництво, розвиток внутрішніх комунікацій, створення позитивного організаційного клімату);
- ціннісні інструменти (формування місії, стратегічних цілей, корпоративних цінностей, кодексу етики, підтримка репутації);
- інноваційні інструменти (навчання персоналу, цифровізація бізнес-процесів, впровадження управлінських інновацій, стимулювання обміну знаннями);
- інституційні інструменти (комплаєнс-системи, нефінансова звітність, прозорість управління, інтеграція принципів сталого розвитку).

Обґрунтовано, що зазначені інструменти не діють ізольовано, а формують синергетичний ефект, посилюючи один одного. Зокрема, інституційна прозорість підвищує рівень довіри, довіра сприяє розвитку співпраці, співпраця стимулює інноваційну активність, а інноваційність, у свою чергу, зміцнює ринкові позиції підприємства.

Визначено, що впровадження збалансованої системи інструментів дозволяє підприємству сформувати структурно врівноважений соціальний капітал, який відповідає:

- стратегічним орієнтирам розвитку;
- умовам функціонування в національному інституційному середовищі;
- вимогам цифрової трансформації економіки;
- потребам внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, розвиток соціального капіталу не є разовою управлінською ініціативою, а виступає довгостроковим процесом, інтегрованим у систему стратегічного менеджменту підприємства. Формування збалансованої структури соціального капіталу забезпечує зниження трансакційних витрат, підвищення адаптивності до кризових явищ, зміцнення репутаційних позицій та створення

передумов для сталого економічного розвитку підприємства в умовах цифрової та мережевої економіки.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та зростання ролі нематеріальних активів проблема розвитку соціального капіталу набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Доведено, що стабільність і результативність діяльності суб'єктів господарювання визначаються не лише фінансовими, виробничими чи технологічними ресурсами, але й якістю соціальних взаємин, рівнем довіри, узгодженістю цінностей та ефективністю комунікаційних зв'язків між усіма учасниками економічної діяльності.

У ході дослідження встановлено, що соціальний капітал виступає важливою основою розвитку ефективного менеджменту, оскільки формує середовище, в якому управлінські рішення реалізуються швидше, з меншими трансакційними витратами та вищим рівнем підтримки персоналу. Соціальний капітал підприємства визначено як сукупність соціальних зв'язків, норм, цінностей, рівня довіри та взаємодії, які створюють додану вартість як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

Аналіз теоретичних підходів до трактування соціального капіталу дозволив систематизувати його ключові функції та форми прояву, а також обґрунтувати доцільність використання класичної моделі структурного, реляційного та когнітивного компонентів. Доведено, що соціальний капітал може формуватися на макрорівні (взаємодія підприємства з державою, галузевими об'єднаннями, профспілками, інституційним середовищем) та мікрорівні (внутрішньоорганізаційні зв'язки, партнерські мережі, клієнтські взаємини).

Накопичення соціального капіталу створює для підприємства додаткові економічні переваги:

- зростання прибутковості за рахунок зниження витрат на координацію та контроль;

- підвищення адаптивності до кризових явищ і зовнішніх шоків;
- зміцнення ділової репутації;
- підвищення лояльності персоналу та клієнтів;
- формування передумов для інноваційної активності.

Особливої актуальності для вітчизняних підприємств набувають проблеми утримання висококваліфікованих кадрів, мінімізації кадрового відтоку та формування довгострокової клієнтської лояльності. У цьому контексті соціальний капітал виступає ключовим нематеріальним активом, що дозволяє забезпечити сталість розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Обґрунтовано, що об'єктивною основою корпоративного соціального капіталу є організаційний капітал, представлений структурою управління, системою внутрішніх процесів та трудовими відносинами між підрозділами. Якщо організаційний капітал відображає формальну архітектуру підприємства, то соціальний капітал формує його соціально-психологічну надбудову — атмосферу довіри, взаємоповаги, співпраці та відповідальності. Саме взаємодія цих двох складових забезпечує стійкість управлінської системи.

У процесі дослідження сформульовано комплекс практичних рекомендацій щодо розвитку соціального капіталу, серед яких:

творення атмосфери довіри та відкритої комунікації, що забезпечує обмін ідеями, зменшення конфліктів та підвищення згуртованості колективу.

інвестування у розвиток персоналу, що сприяє підвищенню професійної компетентності та зміцненню лояльності працівників.

аохочення командної роботи та міжфункціональної взаємодії, що формує горизонтальні зв'язки та підсилює структурний компонент соціального капіталу.

провадження ефективної системи зворотного зв'язку, яка дозволяє своєчасно коригувати управлінські процеси та підтримувати довіру в організації.

використання сучасних управлінських практик, включаючи цифровізацію бізнес-процесів, комплаєнс-системи та нефінансову звітність.

Окрему увагу приділено застосуванню Balanced Scorecard (BSC) як інструменту стратегічного управління та оцінювання ефективності менеджменту. Доведено, що інтеграція показників соціального капіталу у чотири перспективи BSC (фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку) дозволяє забезпечити системний моніторинг управлінської діяльності та об'єктивну оцінку її результативності.

Узагальнюючи результати дослідження, сформульовано такі ключові висновки:

соціальний капітал є системоутворюючим чинником формування ефективної організаційної культури та забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

розвиток соціального капіталу позитивно впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень та рівень інноваційної активності.

Balanced Scorecard виступає дієвим механізмом інтеграції соціальних показників у систему стратегічного менеджменту.

формування корпоративних норм, цінностей та управлінських практик створює інституційну основу для довгострокового зміцнення довіри та співпраці.

управління соціальним капіталом повинно мати системний характер і бути інтегрованим у загальну стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що соціальний капітал є не лише соціальною категорією, а стратегічним ресурсом, здатним забезпечити довгострокову ефективність менеджменту, підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

Ікулова Д. У. Інвестування в людський капітал як чинник підвищення

ефективності підприємницької діяльності та конкурентоспроможності економіки. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. С. 69–75.

іла І. С., Шевченко О. О. Соціальне підприємництво – сучасний тренд економічного розвитку. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2021. Т. 6, Вип. 1. С. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.28-33>

орщ В. І. Економічна еволюція управлінського капіталу. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 9. С. 129–138. URL:

узько І. Р. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 2 (116). С. 117–124.

ідтік мізків за кордон: що може зробити Україна поки не пізно. URL:

амкало О. Нефінансова звітність як інструмент вимірювання соціальної діяльності вітчизняних підприємств. Статистика України. 2017. № 4. С. 79–86.

орбань С. Ф., Чумак О. В. Сучасний стан та шляхи забезпечення розвитку людського капіталу в Україні. Економіка та держава. 2023. С. 37–41.

риненко А. М., Кирилюк В. В. Соціальний капітал бізнес-організацій: сучасні тренди та тенденції. Social and Labour Relations: Theory and Practise. 2019. № 9.

угнін Е., Чепак В. Феномен соціального капіталу. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2021. № 1. С. 49–57.

ержавна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL:

овбня С. Б. Методичні аспекти оцінки ефективності інвестування в розвиток людського капіталу. 2018. № 6. С. 38–43.

лісеєва Л. В. Глобальні детермінанти трансформації соціального капіталу. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 4 (62). С. 7–12.

фімова О. О. Зростання ролі соціального капіталу в умовах війни в Україні.

Актуальні питання розвитку і стабілізації економіки України в умовах війни з РФ. Київ: НаУКМА, 2024. С. 31–34.

ванова Н. Ю. Людський капітал в умовах війни: виклики, загрози та стратегії стійкості. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 23. DOI:

ірдіна О. Г. Завдання системи управління людським капіталом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. С. 375–378.

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

роль В. В. Концептуальні засади аналізу соціального капіталу. Вісник НУБГП. Економічні науки. 2018. Вип. 2. С. 110–116.

урносенко А. Концепція управління соціальним капіталом підприємства в умовах

урносенко А. О., Ситник Г. В. Оцінка стану та ефективності соціального капіталу підприємств України. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 174–185.

егенчук С. Ф., Захаров Д. М., Назаренко Т. П. Проблеми оцінки та обліку соціального капіталу в умовах цифровізації. Економіка, управління та

дторна І. С. Персонал як основний ресурс економіки знань. Україна: аспекти праці. 2021. С. 32–39.

1. 23, No. 2. P. 242–266. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

ніщенко В. П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення. Економіка України. 2023. № 1. С. 3–19. DOI:

рієнко М. М. Система показників оцінювання людського потенціалу: регіональний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2018. С. 72–76.

М

а

к

и

етрова І. А. Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації. Україна: аспекти праці. 2021. С. 25–30.

имошенко К. В. Аналіз методик оцінки людського капіталу на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 44. С. 192–197.

8. Vol. 27. P. 151–208. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006884930135>

ourdieu P. The Forms of Capital. In: Richardson J. (Ed.). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood Press, 1986. P. 241–