ВСЕУКРАЇНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ВСЕУКРАЇНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАНАХ ОЛЕКСАНДРИ ІВАНІВНИ

УДК 334.722:005.73:332.14

ДИСЕРТАЦІЯ

ПІДПРИЄМНИЦЬКА КУЛЬТУРА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Спеціальність 051 Економіка

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



О. І. Банах

Наукові керівники:

Мельник Мар'яна Іванівна, доктор економічних наук, професор;

Мединська Тетяна Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Львів 2026

АНОТАЦІЯ

Банах О. І. Підприємницька культура у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. – Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2026.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розробленню прикладних рекомендацій щодо підвищення потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону.

У роботі розроблено теоретико-концептуальні та методичні засади вивчення підприємницької культури як чинника забезпечення соціально-економічного розвитку регіону, які базуються на міждисциплінарному підході (теорії організаційної, корпоративної та підприємницької культури, теорії регіонального соціально-економічного розвитку, інституційної та неоінституційної теорії, теорії систем та поведінкової економіки). В теоретичному і практичному (апробаційному) аспекті поєднано використання аксіологічного, екосистемного та ESG-підходів, причинно-наслідкового та комбінованого аналізу формування підприємницької культури та оцінювання її впливу на соціально-економічний розвиток регіону.

Розроблено методичний інструментарій оцінювання впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону, який передбачає систематизацію та поєднання різних підходів дослідження: соціологічний аналіз аксіологічних чинників формування підприємницької культури та реалізації соціально-відповідальної поведінки; інтегральний аналіз за субіндексами, які характеризують домінанти економічної етики, інноваційності та соціальної відповідальності суб’єктів бізнесу; кореляційний та компаративний аналіз – для встановлення причинно-наслідкових зв’язків між

параметрами підприємницької культури та індикаторами соціально-економічного розвитку країни, регіону, громади.

Даний методологічний підхід апробовано в ході проведення соціологічного дослідження впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону в розрізі наступних домінант: панівні цінності підприємницької активності у регіональному середовищі – престижність бізнесу та ставлення до успіху; рівень вертикальної (між бізнесом та регіональною владою) та горизонтальної (між самими підприємцями) довіри; інноваційна культура – як поширюються інновації, знання та ресурси в межах регіону; мережева та кластерна взаємодія; причини інституційних пасток та неформальних норм підприємницької культури – розриву між формальними пріоритетами розвитку і реальними умовами функціонування та інклюзії бізнесу (наприклад, корупційні практики, кумівство); підприємницька ментальність, бізнес-поведінка та ідентичність регіону для формування унікального бренду регіону, що базується на культурних установках мешканців; якість людського капіталу – рівень креативності, готовність до безперервного навчання, міграційні настрої тощо. Це дало змогу багатоаспектно проаналізувати особливості трансформації підприємницької культури в умовах війни.

Удосконалено методологічний інструментарій дослідження трансформацій підприємницької культури в умовах воєнного стану, що дозволило комплексно оцінити аксіологічні виклики та деформації її інституційно-ціннісного базису. Доведено, що сучасний стан підприємницької культури є результатом накладання задавнених структурних проблем на екстремальні виклики війни. Зокрема, науково обґрунтовано такі положення: 1) генезис інституційної кризи: ідентифіковано, що зниження безпекових цінностей та системна криза довіри до державних інститутів у довоєнний період сформували підґрунтя для поширення корупційних практик та тінізації бізнес-процесів, що суттєво знизило адаптивний потенціал економіки на початку повномасштабного вторгнення; 2) деструктивний вплив воєнних чинників: проаналізовано наслідки фізичного знищення активів та незворотної втрати

людського потенціалу не лише як економічних збитків, а й як чинників руйнування сталої структури відтворення підприємницьких цінностей у регіоні; 3) дисфункції інклюзивної взаємодії: визначено критично низький рівень інтегрованості (інклюзивності) у взаєминах між суб'єктами господарювання та органами місцевого самоврядування, що заважає формуванню єдиного підґрунтя економічного відновлення; 4) реконфігурація соціальної відповідальності: обґрунтовано парадигмальний зсув у розумінні корпоративної соціальної відповідальності – від маркетингово-орієнтованих стратегій до життєво необхідної підтримки Сил оборони та реалізації масштабних програм допомоги внутрішньо переміщеним особам.

Проведено оцінювання взаємозалежності підприємницької культури та соціально-економічного розвитку регіону, зокрема, на основі методів нечіткої логіки проведене моделювання (оптимізація) інституційних параметрів підприємницької культури – рівня соціальної відповідальності підприємств та довіри до влади в суспільстві. На основі коефіцієнтів еластичності діяльності суб'єктів господарювання у Львівській області за період 2019-2024 рр. встановлено основні залежності та тенденції ефективності функціонування бізнесу за видами економічної діяльності та інституційними секторами підприємництва.

Удосконалено науково-прикладні засади стратегічного планування підприємницької культури як фундаменту соціально-економічного відродження регіонів України. Запропоновані стратегічні орієнтири базуються на когерентному поєднанні воєнної резильєнтності, антропоцентризму та вимог євроінтеграційного процесу, охоплюючи такі стратегічні домінанти: 1) антропоцентричний розвиток: пріоритезація прав людини та відтворення якісного людського потенціалу в умовах демографічних викликів; 2) інституціалізація етики та філантропії: системна розбудова інститутів етичної та економічної відповідальності як запобіжника корупції та неефективного управління; 3) екосистемність підприємництва: стимулювання інклюзивних, інноваційних та креативних бізнес-моделей, що демонструють високу адаптивність до кризових умов; 4) соціальна згуртованість: розширення мереж горизонтальної довіри, партнерства та солідарної взаємодії між

суб'єктами господарювання; 5) цифрова акселерація: інтенсифікація цифрової трансформації як інструменту забезпечення прозорості та глобальної конкурентоспроможності регіону. На відміну від існуючих підходів, розроблена стратегія передбачає багаторівневу синергію (регіональний – локальний – корпоративний рівні), що забезпечує цілісність стратегічного планування та враховує специфіку воєнної економіки.

Обґрунтовано предметні площини та напрями удосконалення інструментарію реалізації потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону, які базуються на поєднанні протекціоністського та безпекового підходів для створення, з однієї сторони, умов захисту ендогенного потенціалу та розвитку економічного простору регіону в умовах глобальної нестабільності, а, з іншої – стимулювання ділової активності в умовах викликів війни для підвищення здатності бізнесу виступати гарантом соціально-економічної стабільності в кризові періоди. Інструментарій полягає у стимулюванні переходу бізнесу на відновлювані джерела енергії та автономні системи життєзабезпечення відповідно до принципів Європейського зеленого курсу для забезпечення безперервності виробничих циклів; інтеграції ветеранів та ВПО; створенні умов для ефективної релокації та інтеграції бізнесу на нових більш безпечних територіях країни.

Визначено науково-прикладні положення та обґрунтовано пріоритети та засоби реконструктивної трансформації детермінант розвитку соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення, які представлені як комплекс взаємопов'язаних змін щодо: ціннісно-етичного переходу до моделі соціально орієнтованої економіки через імплементацію етичних стандартів, прозорість та інтелектуалізацію людського капіталу; інтеграції принципів сталого розвитку, «зеленої» економіки та відповідального маркетингу в загальну культурну парадигму ведення бізнесу регіону; інституційної відповідальності – розширення культури ризик-менеджменту та інвестиційної відкритості через пріоритетність інтересів стейкхолдерів та дотримання принципів ділової етики; соціально-

інноваційної активності через стимулювання громадянської відповідальності (волонтерство, благодійність) та готовність до впровадження еко-соціальних інновацій як чинників прогресивного розвитку.

Ключові слова: підприємництво, бізнес, підприємство, підприємницька культура, регіон, аксіологія, соціально-економічний розвиток регіону, соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, податкова культура, наноекономіка, когнітаріат, трудовий потенціал, діагностика, соціально-економічний результат, ЄС, податкові зобов'язання, благодійність, стратегія

SUMMARY

Banakh O. I. Entrepreneurial Culture in Ensuring the Socio-Economic Development of the Region. – Qualifying scientific work manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Specialization 051 Economics. – Lviv University of Trade and Economics, Lviv, 2026.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of applied recommendations for increasing the potential of entrepreneurial culture in ensuring the socio-economic development of the region.

The study develops theoretical, conceptual, and methodological frameworks for studying entrepreneurial culture as a factor in ensuring regional socio-economic development. These frameworks are based on an interdisciplinary approach, incorporating theories of organizational, corporate, and entrepreneurial culture, theories of regional socio-economic development, institutional and neo-institutional theories, systems theory, and behavioral economics. In both theoretical and practical (approbation) aspects, the research combines the use of axiological, ecosystem, and ESG approaches, as well as causal and combined analysis of entrepreneurial culture formation and the assessment of its impact on the socio-economic development of the region.

Methodological tools for assessing the impact of entrepreneurial culture on regional socio-economic development have been developed. These tools involve the systematization and integration of various research approaches: sociological analysis of axiological factors in the formation of entrepreneurial culture and the implementation of socially responsible behavior; integral analysis using sub-indices that characterize the dominants of economic ethics, innovativeness, and social responsibility of business entities; as well as correlational and comparative analysis to establish causal links between the parameters of entrepreneurial culture and indicators of the socio-economic development of the country, region, and community.

This methodological approach was tested through a sociological study of the impact of entrepreneurial culture on regional socio-economic development across the

following dominants: prevailing values of entrepreneurial activity in the regional environment (business prestige and attitudes toward success); the level of vertical (between business and regional authorities) and horizontal (among entrepreneurs) trust; innovation culture (how innovations, knowledge, and resources spread within the region); network and cluster interaction; causes of institutional traps and informal norms of entrepreneurial culture (the gap between formal development priorities and real conditions of business functioning and inclusion, e.g., corruption practices, cronyism); entrepreneurial mentality, business behavior, and regional identity for forming a unique regional brand based on the cultural attitudes of residents; and the quality of human capital (creativity levels, readiness for lifelong learning, migration sentiments, etc.). This facilitated a multi-faceted analysis of the specifics of entrepreneurial culture transformation under wartime conditions.

The methodological tools for researching the transformations of entrepreneurial culture under martial law have been improved, enabling a comprehensive assessment of the axiological challenges and deformations of its institutional and value-based foundation. It is proved that the current state of entrepreneurial culture results from the overlap of long-standing structural issues with the extreme challenges of war. Specifically, the following provisions have been scientifically substantiated: 1. Genesis of the institutional crisis: it is identified that the pre-war decline in security values and the systemic crisis of trust in state institutions created a basis for the spread of corrupt practices and the shadowing of business processes, significantly reducing the economy’s adaptive potential at the beginning of the full-scale invasion. 2. Destructive impact of wartime factors: the consequences of physical asset destruction and the irreversible loss of human potential are analyzed not only as economic losses but also as factors destroying the stable structure of entrepreneurial value reproduction in the region. 3. Dysfunctions of inclusive interaction: a critically low level of integration (inclusiveness) in the relationships between business entities and local self-government bodies has been identified, hindering the formation of a unified foundation for economic recovery. 4. Reconfiguration of social responsibility: a paradigmatic shift in the understanding of corporate social responsibility is substantiated – moving from

marketing-oriented strategies to vital support for the Defense Forces and the implementation of large-scale assistance programs for internally displaced persons.

An assessment of the interdependence between entrepreneurial culture and the socio-economic development of the region has been conducted. In particular, using fuzzy logic methods, modeling (optimization) of the institutional parameters of entrepreneurial culture – specifically the level of corporate social responsibility and public trust in authorities – was performed. Based on the elasticity coefficients of business entity activity in the Lviv region for the period 2019-2024, the primary dependencies and trends in business performance efficiency were established by types of economic activity and institutional sectors of entrepreneurship.

The scientific and applied foundations of strategic planning for entrepreneurial culture have been improved as a cornerstone for the socio-economic recovery of Ukraine's regions. The proposed strategic orientations are based on a coherent combination of wartime resilience, anthropocentrism, and the requirements of the European integration process, encompassing the following strategic dominants: 1) anthropocentric development: prioritizing human rights and the reproduction of high-quality human potential amidst demographic challenges; 2) institutionalization of ethics and philanthropy: the systemic development of institutions of ethical and economic responsibility as a safeguard against corruption and inefficient management; 3) entrepreneurial ecosystem: stimulating inclusive, innovative, and creative business models that demonstrate high adaptability to crisis conditions; 4) social cohesion: expanding networks of horizontal trust, partnership, and solidary interaction between business entities; 5) digital acceleration: intensifying digital transformation as a tool for ensuring transparency and the global competitiveness of the region. In contrast to existing approaches, the developed strategy provides for multi-level synergy (regional – local – corporate levels), ensuring the integrity of strategic planning while accounting for the specifics of the wartime economy.

The subject areas and directions for improving the tools to realize the potential of entrepreneurial culture in ensuring regional socio-economic development have been substantiated. These are based on a combination of protectionist and security-oriented

approaches to create, on the one hand, conditions for protecting endogenous potential and developing the region’s economic space under global instability, and on the other, to stimulate business activity amidst wartime challenges, enhancing the ability of businesses to act as guarantors of socio-economic stability during crisis periods. The toolkit involves encouraging businesses to transition to renewable energy sources and autonomous life-support systems in accordance with the European Green Deal principles to ensure the continuity of production cycles; integrating veterans and IDPs; and creating conditions for the effective relocation and integration of businesses into safer areas of the country.

Scientific and applied provisions have been identified, and priorities and means for the reconstructive transformation of the determinants of corporate social responsibility and entrepreneurial culture under wartime challenges and post-war recovery have been substantiated. These are presented as a complex of interconnected changes regarding: a value-ethical transition to a socially oriented economic model through the implementation of ethical standards, transparency, and the intellectualization of human capital; the integration of principles of sustainable development, "green" economy, and responsible marketing into the general cultural paradigm of doing business in the region; institutional responsibility – expanding the culture of risk management and investment openness through the priority of stakeholder interests and adherence to business ethics; and socio-innovative activity by stimulating civic responsibility (volunteering, charity) and readiness to implement eco-social innovations as factors of progressive development.

Keywords: entrepreneurship, business, enterprise, entrepreneurial culture, region, axiology, socio-economic development of the region, social responsibility, corporate social responsibility, tax culture, nanoeconomics, cognitariat, labor potential, diagnostics, socio-economic result, EU, tax liabilities, charity, strategy.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Колективні монографії:

1. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М. І. Мельник. Львів, 2024. 307 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf (1,37 д.а./0,72 д.а.; *авторський внесок:* механізми захисту та підтримки підприємницького середовища в умовах глобальної нестабільності та військової агресії: секторальний вимір).

Статті у наукових фахових виданнях України

2. Мельник М. І., Банах О. І. Аксіологічні виклики підприємницької культури в умовах війни. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Вип. 69. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.69.0.6910 (0,75 д.а. / 0,62 д.а.; *авторський внесок:* систематизовано аксіологічні виклики та особливості трансформації підприємницької культури в умовах війни). (*Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef*).

3. Мединська Т. В., Боднарюк І. Л., Банах О. І. Підприємницька культура та корпоративна соціальна відповідальність як основа сталого розвитку економіки регіону. Актуальні питання економічних наук. № 19, 2026. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.19113211 (1,05 д.а./ 0,35 д.а.; *авторський внесок:* комплексне дослідження теоретичних засад формування підприємницької культури та аналіз практичних бізнес-кейсів реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності як фундаментального чинника забезпечення сталого розвитку економіки регіону). (*Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef*).

4. Banakh O., Medynska T., Nohinova, N., Bandrivskyi O. Systemy podatkowe Ukrainy i Polski: cechy wspólne i różne. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024, № 1(34). С. 82-98. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-6. (0,82 д.а./ 0,29 д.а.; авторський внесок: вивчення системи оподаткування і порівняння податкової культури в Україні та Польщі). (*Google Scholar*).

5. Банах О. І., Жабинець О. Й. Впровадження моделі еко-індустріального парку в контексті охорони навколишнього природного середовища агломерації (на прикладі Львівської агломерації). *Бізнес Інформ.* 2025. №4. С. 208-115. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-208-215 (0,67 д.а./ 0,45 д.а.; *авторський внесок:* проаналізовано роль аксіологічних складових елементів підприємницької культури в процесі впровадження моделі еко-індустріального парку). *(Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus, WorldCat, Ebsco Publishing, OpenAIRE, Research Bible, BASE, J-Gate, Google Academy).*

6. Мельник М. І., Банах О. І., Лещух І. В. Просторово-структурні зміни підприємницького сектору України в умовах війни. Регіональна економіка. №1. 2025. С.132-146. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-12. (0,85 д.а. / 0,52 д.а.; *авторський внесок:* проаналізовано просторово-структурні трансформації підприємницького сектору України в умовах повномасштабної війни, а саме в аспекті впливу підприємницької культури на ефективність локалізації та концентрацію різних видів економічної діяльності). *(Index Copernicus, Google Scholar).*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Банах О. І. Аксіологічні детермінанти формування бізнес-середовища в умовах фінансово-економічної нестабільності. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (21 жовтня 2021 р.). К.: Алерта, 2021. 419 с. С. 12-14. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Konferenciya_21.10.2021.pdf. (0,19 д.а.).

8. Лещух І. В., Банах О. І. Метрополійний район Барселони: організаційно-інституційна основа та досвід стратегічного управління розвитком. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 жовтня 2024 р.). Львів: Видавництво Львівського

торговельно-економічного університету, 2024. 607 с. С. 355-358. (0,14 д.а./ 0,07 д.а.; *авторський внесок:* вивчено досвід стратегічного управління розвитком Метрополійного району Барселони, зокрема в контексті співпраці бізнесу і органів місцевого самоврядування).

9. Банах О. І., Чайковський В. М. Сутність, критерії та пріоритети формування податкового простору розвитку ІТ-сектору. Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р.) / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 494 с. С.40-42. (0,21 д.а./ 0,15 д.а.; *авторський внесок:* аналіз впливу податкової культури на формування податкового простору розвитку ІТ-сектору).

10. Банах О. І. Підприємницька культура як чинник соціально-економічного розвитку регіону. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (6 листопада 2025 р.). Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. 405 с. С. 17-19. (0,22 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП..... 16

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ…… 27

1.1. Теоретико-концептуальні положення вивчення підприємницької культури як передумови формування потенціалу соціально-економічного розвитку регіону …….…….... 27

1.2. Сутність, види та критерії детермінації підприємницької культури регіональних суспільних систем …….... 41

1.3. Методичні підходи до оцінювання чинників формування підприємницької культури для забезпечення соціально-економічного розвитку регіону …….. 50

Висновки до першого розділу 57

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ..... 59

2.1. Детермінанти підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону (на основі соціологічного обстеження)…….. 59

2.2. Аксіологічні проблеми та виклики підприємницької культури в умовах війни…… 76

2.3. Емпіричний аналіз взаємозалежності підприємницької культури та соціально-економічного розвитку регіону……... 92

Висновки до другого розділу 110

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ДОМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ 113

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємницької культури як основи соціально-економічного розвитку регіонів України …… 113

3.2. Інструментарій реалізації потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону: протекціоністський та безпековий підходи…… 129

3.3. Реконструктивна трансформація детермінант соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни та повоєнного відновлення …… 146

Висновки до третього розділу 165

ВИСНОВКИ..... 168

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 173

ДОДАТКИ..... 200

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена об’єктивною необхідністю переосмислення ролі підприємницької культури як стратегічного нематеріального активу, що визначає траєкторію соціально-економічної динаміки регіональної економічної системи в умовах глобальної турбулентності. У сучасній парадигмі регіонального управління підприємницька культура виступає не лише сукупністю ціннісних орієнтирів та етичних норм ведення бізнесу, а й потужним каталізатором інноваційної активності. Вона забезпечує формування сприятливого бізнес-клімату, сприяє ефективній консолідації ресурсів та мінімізації трансакційних витрат через розбудову мереж високої міжособистісної та інституційної довіри. Інституціоналізація високих стандартів підприємницької культури стає фундаментальною передумовою підвищення конкурентоспроможності регіону та його адаптивності до екзогенних викликів.

Багатоаспектність зазначеної проблематики посилюється високою взаємозалежністю між рівнем розвитку ділової культури та якістю соціального капіталу територій. У контексті децентралізації та європейської інтеграції України підприємницька культура трансформується у дієвий інструмент забезпечення інклюзивного зростання: вона стимулює створення нових робочих місць, сприяє розвитку соціальної відповідальності бізнесу та гармонізації інтересів стейкхолдерів регіонального розвитку. Потреба у розробці науково-методологічних підходів до трансформації підприємницької етики та впровадження ефективних механізмів підтримки локальних бізнес-ініціатив визначає високу практичну значущість дослідження для формування стратегій сталого розвитку регіонів та територіальних громад.

У науковому дискурсі теоретико-методологічного та прикладного узагальнення проблематики регіонального розвитку, формування державної,

регіональної та локальної політики підтримки підприємництва та забезпечення соціально-економічного зростання, цінними є дослідження таких вітчизняних вчених, як: А. Базилюк, В. Близнюк, Б. Буркинський, О. Власюк, В. Геєць, Я. Жаліло, С. Іщук, І. Заблодська, О. Карий, О. Копилюк, О. Лайко, Е. Лібанова, Т. Мединська, М. Мельник, А. Мокій, Т. Момот, Н. Павліха, Х. Притула, В. Сіденко, І. Сторонянська, Ю. Харазішвілі, С. Шульц та ін. В контексті трансформації інституційних домінант формування підприємницької культури вагомими є дослідження таких вчених, як: Є. Ангел, М. Барна, І. Бритченко, І. Бураковський**,** З. Варналій, Т. Васильців, І. Вахович, П. Куцик, Л. Лігоненко, Н. Литвиненко, Н. Міценко, Г. Пилипенко, О. Саврук, Б. Шевчик, М. Флейчук та ін. Водночас попри значний обсяг наукових публікацій із цієї тематики, залишаються недостатньо обґрунтованими теоретико-методичні та практичні засади удосконалення інституційних та організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності реалізації потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону. Сьогодні є потреба в обґрунтуванні нових, сучасних і прогресивних механізмів та інструментів розвитку підприємницької культури, тому наведені положення обумовлюють актуальність, науково-практичну цінність роботи, основні цілі та завдання, що набуває особливого значення в умовах нових викликів воєнного стану та вимог післявоєнного відновлення.

Зв'язок роботи з актуальними програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідних тем ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», а саме: «Глобалізаційні чинники та ризики ендогенного розвитку регіонів України» (№ ДР 0121U111754), де автором проведено діагностику впливу на ендогенний розвиток регіону підприємницької культури, емпіричний аналіз взаємозалежності підприємницької культури та соціально-економічного розвитку регіону, обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку підприємницької культури як основи соціально-економічного розвитку регіонів України; «Інституційні інструменти розвитку агломерацій в умовах війни та повоєнного відновлення

України (на прикладі Карпатського регіону)» (№ ДР 0124U001157), у межах якої автором визначено пріоритети та засоби реконструктивної трансформації детермінант соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни та повоєнного відновлення (на прикладі міських агломерацій).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні поставлено і вирішено такі завдання:

- систематизувати теоретико-концептуальні положення вивчення підприємницької культури як передумови формування потенціалу соціально-економічного розвитку регіону;

- визначити сутність, види та критерії детермінації підприємницької культури регіональних суспільних систем;

- розробити методичні підходи до оцінювання чинників формування підприємницької культури для забезпечення соціально-економічного розвитку регіону;

- проаналізувати вплив детермінант підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону на основі соціологічного обстеження;

- визначити аксіологічні проблеми та виклики підприємницької культури в умовах війни;

- провести емпіричний аналіз взаємозалежності підприємницької культури та соціально-економічного розвитку регіону;

- обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку підприємницької культури як основи соціально-економічного розвитку регіонів України;

- розробити інструментарій реалізації потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону на основі протекціоністського та безпекового підходів;

- визначити пріоритети та засоби реконструктивної трансформації детермінант соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни та повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процеси формування та трансформації впливу підприємницької культури на забезпечення соціально-економічного розвитку регіону.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, зокрема: *теоретико-логічного узагальнення* – для систематизації теоретико-концептуальних положень формування підприємницької культури як чинника забезпечення соціально-економічного розвитку регіону; *системного підходу* – для систематизації критеріїв детермінації підприємницької культури регіональних суспільних систем; розробки міждисциплінарного підходу дослідження; *структурно-логічного аналізу* – з метою формування методичного інструментарію оцінювання впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону; *групування, аналізу і синтезу* – для виявлення аксіологічних проблем та викликів підприємницької культури в умовах війни; *ретроспективного аналізу* – при дослідженні трансформації підприємницької культури під впливом глобальної нестабільності і війни; *соціологічного дослідження* – для аналізу впливу детермінант підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону; *економіко-математичного моделювання* – для моделювання та оптимізації на основі методів нечіткої логіки інституційних параметрів підприємницької культури та встановлення економетричних залежностей між умовами та наслідками її формування; *стратегічного управління* – для обґрунтування стратегічних пріоритетів та інструментарію реалізації потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку

регіону, розробки засобів реконструктивної трансформації детермінант соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни та повоєнного відновлення.

Інформаційною основою дослідження є закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства економіки України, Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України, Міністерства розвитку громад та територій України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні матеріали профільних асоціацій, вітчизняних та міжнародних економічних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань підприємництва та регіонального розвитку, монографії, інтернет-ресурси, власні дослідження здобувачки.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення і результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у тому, що:

вперше:

- розроблено теоретико-концептуальні та методичні засади вивчення підприємницької культури як чинника забезпечення соціально-економічного розвитку регіону, які базуються на міждисциплінарному підході (теорії організаційної, корпоративної та підприємницької культури, теорії регіонального соціально-економічного розвитку, інституційної та неоінституційної теорії, теорії систем та поведінкової економіки); передбачають застосування аксіологічного, екосистемного та ESG-підходів, причинно-наслідкового та комбінованого аналізу формування підприємницької культури та оцінювання її впливу на соціально-економічний розвиток регіону;

удосконалено:

- обґрунтовано науково-прикладні положення, пріоритети та засоби реконструктивної трансформації детермінант розвитку соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення, які, на відміну від існуючих підходів,

представлені як комплекс взаємопов'язаних змін щодо: ціннісно-етичного переходу до моделі соціально орієнтованої економіки через імплементацію етичних стандартів, прозорість та інтелектуалізацію людського капіталу; інтеграції принципів сталого розвитку, «зеленої» економіки та відповідального маркетингу в загальну культурну парадигму ведення бізнесу регіону; інституційної відповідальності – розширення культури ризик-менеджменту та інвестиційної відкритості через пріоритетність інтересів стейкхолдерів та дотримання принципів ділової етики; соціально-інноваційної активності через стимулювання громадянської відповідальності (волонтерство, благодійність) та готовність до впровадження еко-соціальних інновацій як чинників прогресивного розвитку;

- методичний інструментарій оцінювання впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону, який, на відміну від існуючих, передбачає систематизацію та поєднання різних підходів дослідження: *соціологічний аналіз* аксіологічних чинників формування підприємницької культури та реалізації соціально-відповідальної поведінки, *інтегральний аналіз* за субіндексами, які характеризують домінанти економічної етики, інноваційності та соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу; *кореляційний та компаративний аналіз* – для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами підприємницької культури та індикаторами соціально-економічного розвитку країни, регіону, громади;

- концептуальні засади соціологічного дослідження впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону в розрізі наступних домінант: панівні цінності підприємницької активності у регіональному середовищі – престижність бізнесу та ставлення до успіху; рівень вертикальної (між бізнесом та регіональною владою) та горизонтальної (між самими підприємцями) довіри; інноваційна культура – як поширюються інновації, знання та ресурси в межах регіону; мережева та кластерна взаємодія; причини інституційних пасток та неформальних норм підприємницької культури – розриву між формальними пріоритетами розвитку і реальними умовами

функціонування та інклюзії бізнесу (наприклад, корупційні практики, кумівство); підприємницька ментальність, бізнес-поведінка та ідентичність регіону для формування унікального бренду регіону, що базується на культурних установках мешканців; якість людського капіталу – рівень креативності, готовність до безперервного навчання, міграційні настрої тощо. Багатоаспектність огляду трансформації підприємницької культури в умовах війни розкриває відмінність авторського доробку від існуючих досліджень;

отримали подальший розвиток:

- науково-прикладні засади обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємницької культури як основи соціально-економічного розвитку регіонів України, які базуються на поєднанні воєнної резильєнтності, євроінтеграційних вимог та антропоцентричного підходу, і передбачають заходи в розрізі наступних домінант: розвиток людського капіталу та поваги до прав людини; розвиток інститутів соціальної відповідальності (екологічної, етичної, філантропічної, економічної) та підприємницької етики; інклюзивне, інноваційне, креативне та резильєнтне підприємництво; згуртоване підприємництво на базі розвитку інститутів довіри, співпраці і партнерства; цифрова трансформація підприємницької діяльності. Ці стратегічні вектори, на відміну від існуючих підходів, становлять когерентну основу ефективного стратегічного планування соціально-економічного розвитку на регіональному, локальному і корпоративному рівнях;

- методологічні основи дослідження підприємницької культури під впливом інституційних трансформацій в умовах війни в частині визначення аксіологічних проблем та викликів підприємницької культури, пов`язаних з деформацією її інституційно-ціннісного базису в довоєнний період та системну кризу довіри до інститутів влади, корупцією, девальвацією безпекових цінностей, втратою людського потенціалу та фізичним знищенням активів в ході війни, низьким рівнем інклюзивності взаємодії між суб’єктами господарювання та ОМС, трансформацією соціальної відповідальності бізнесу в напрямку реалізації програм підтримки Сил оборони і ВПО тощо;

- положення щодо взаємозалежності підприємницької культури та соціально-економічного розвитку регіону, зокрема, на основі методів нечіткої логіки проведене моделювання (оптимізація) інституційних параметрів підприємницької культури – рівня соціальної відповідальності підприємств та довіри до влади в суспільстві; на основі коефіцієнтів еластичності діяльності суб'єктів господарювання встановлено основні залежності та тенденції ефективності функціонування бізнесу за видами економічної діяльності та інституційними секторами підприємництва;

- обґрунтовано предметні площини та напрями удосконалення інструментарію реалізації потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону, які на відміну від існуючих підходів, базуються на поєднанні протекціоністського та безпекового підходів для створення, з однієї сторони, умов захисту ендогенного потенціалу та розвитку економічного простору регіону в умовах глобальної нестабільності, а, з іншої – стимулювання ділової активності в умовах викликів війни для підвищення здатності бізнесу виступати гарантом соціально-економічної стабільності в кризові періоди, зокрема, інструментарій полягає у стимулюванні переходу бізнесу на відновлювані джерела енергії та автономні системи життєзабезпечення відповідно до принципів Європейського зеленого курсу для забезпечення безперервності виробничих циклів; інтеграції ветеранів та ВПО; створенні умов для ефективної релокації та інтеграції бізнесу на нових більш безпечних територіях країни.

Практичне значення отриманих результатів полягає у готовності основних ідей, концепцій та методів дисертації до впровадження, а також в подальшому розвитку прикладних засад формування підприємницької культури регіону; методичної бази оцінювання її впливу на забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів України; організаційно-економічних та інституційних механізмів та інструментів підвищення рівня підприємницької культури на різних рівнях управління (секторальних, регіональних та інституційних). Серед ключових практичних результатів можна виділити:

розроблений та апробований методичний інструментарій оцінювання чинників формування підприємницької культури для забезпечення соціально-економічного розвитку регіону; узагальнення аксіологічних проблем та викликів підприємницької культури в умовах війни; визначення залежностей підприємницької культури та соціально-економічного розвитку регіону, що послужило практичною основою для визначення стратегічних пріоритетів підвищення рівня підприємницької культури, удосконалення інструментарію реалізації її потенціалу у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону на основі протекціоністського та безпекового підходів; обґрунтування засобів реконструктивної трансформації детермінант соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни та повоєнного відновлення.

Основні положення, висновки та рекомендації дослідження використані:

- *на державному рівні:* Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України (лист №3502-06/67201-07 від 06.10.25 р.) – пропозиції щодо обґрунтування пріоритетних напрямів та інструментів підвищення економічного потенціалу агломерацій в умовах трансформації просторового ендогенного розвитку України використані в роботі Міністерства при підготовці нормативно-правових актів, зокрема у сфері державної інвестиційної політики;

- *на рівні регіональних органів влади, зокрема* Київською обласною військовою адміністрацією (лист №527/24/02/2025 від 18.09.2025 р.) при підготовці інформаційно-аналітичних і прогнозних довідок щодо соціально-економічного розвитку Київської області, при обґрунтуванні напрямів підтримки реалізації проектів територіальних громад, що входять до складу Місцевої асоціації органів місцевого самоврядування «Київська агломерація»;

- *на рівні органів місцевого самоврядування*, зокрема Івано-Франківською міською радою (лист №17/01-20/2121 від 09.06.2020 р.) при розробці Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади; а пропозиції і висновки аналізу впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону на основі соціологічного обстеження (лист №29/40-11/23в від 24.02.2026 р.) використані при актуалізації програмних цілей та інструментарію

підтримки малого і середнього бізнесу, зокрема враховані при оновленні поточної Програми сприяння розвитку підприємництва Івано-Франківської міської територіальної громади.

Особистий внесок здобувача. Концептуальні положення дисертаційної роботи, висновки, рекомендації і пропозиції, які виносяться на захист, є результатом самостійного наукового пошуку здобувача. Із наукових праць, що опубліковані у співавторстві, використані лише ті результати дослідження, які одержані особисто здобувачем.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися і обговорювалися на 4 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: I Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи» (Львів, 21 жовтня 2021 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи» (Львів, 16 жовтня 2024 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (Львів, 14 листопада 2025 р.), V Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи» (Львів, 6 листопада 2025 р.), а також на круглих столах та наукових семінарах.

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 10 наукових працях, серед яких: 1 колективна монографія (0,72 д.а. належить особисту автору), 4 статті у фахових наукових виданнях України, які входять до міжнародних наукометричних баз, 4 публікації апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць становить 6,27 д.а., з них автору належить 3,58 д.а.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків, викладених на

---- сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 8 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел із 258 найменувань розміщено на 27 сторінах, 2 додатки – на 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

1.1. Теоретико-концептуальні положення вивчення підприємницької культури як передумови формування потенціалу соціально-економічного розвитку регіону

Підприємницька культура є важливим фактором формування потенціалу соціально-економічного розвитку регіону, адже визначає здатність регіону до стабільного економічного зростання, розвитку інновацій та інвестицій, створення робочих місць, що сприяє підвищенню якості життя населення. А саме через сукупність цінностей, норм, установок і моделей поведінки, які сприяють розвитку підприємницької активності в суспільстві, підприємницька культура визначає ставлення до підприємництва як до соціально важливої та престижної діяльності.

Зокрема, підприємницька культура впливає на соціально-економічний розвиток регіону з позиції впливу на:

1) стимулювання економічного зростання: сприяє створенню нових видів бізнесу, що збільшує кількість робочих місць, розширює податкову базу та стимулює економічний розвиток регіону; розвиток малого та середнього бізнесу забезпечує диверсифікацію економіки регіону, зменшуючи залежність від однієї галузі;

2) інноваційний потенціал: заохочує інновації та розвиток нових технологій, що допомагає регіону адаптуватися до сучасних викликів та залишатися конкурентоспроможним на глобальному ринку. Адже стартапи, інноваційні бізнеси й технопарки здебільшого з’являються в регіонах із високим рівнем підприємницької культури;

3) формування соціального капіталу: підприємницька культура сприяє розвитку співпраці між бізнесом, освітніми закладами, громадськими

організаціями та місцевою владою; підтримує довіру та партнерство між різними секторами, що є основою для сталого соціально-економічного розвитку;

4) залучення інвестицій: регіони з розвиненою підприємницькою культурою приваблюють інвесторів завдяки сприятливому та розвиненому бізнес-середовищу, прозорим умовам для ведення бізнесу та інноваційним можливостям;

5) підвищення якості життя: успішні підприємці створюють нові послуги та продукти, що покращують якість життя населення; розвиток соціально відповідального бізнесу сприяє підвищенню доходів місцевих громад і зменшенню рівня безробіття.

На регіональний розвиток впливають такі складові елементи підприємницької культури як: освіта та навчання (освітні програми з підприємництва сприяють формуванню відповідних навичок та знань, університети можуть стати центрами виховання підприємницьких цінностей, інноваційного підприємництва); мотивація та цінності (культура, яка поважає підприємців, заохочує до ризику й ініціативи, а суспільна підтримка підприємницьких ініціатив є ключовим фактором соціально-економічного розвитку); державна і регіональна підтримка (через регуляторне середовище, сприятливі умови для бізнесу та інфраструктурна підтримка формують середовище зростання ділової активності); соціальна відповідальність бізнесу (підприємці, які залучені до вирішення соціальних проблем регіону, сприяють підвищенню довіри між бізнесом і суспільством). Прикладом розвиненої підприємницької культури є Силіконова долина (США), яка сприяла перетворенню регіону на глобальний центр інновацій. Високий рівень підприємницької культури Країн Скандинавії в поєднанні із соціальною відповідальністю бізнесу допоміг створити конкурентоспроможну економіку з високими соціальними стандартами.

Міждисциплінарний підхід до дослідження підприємницької культури як чинника забезпечення соціально-економічного розвитку регіону представлений на рис. 1.1.

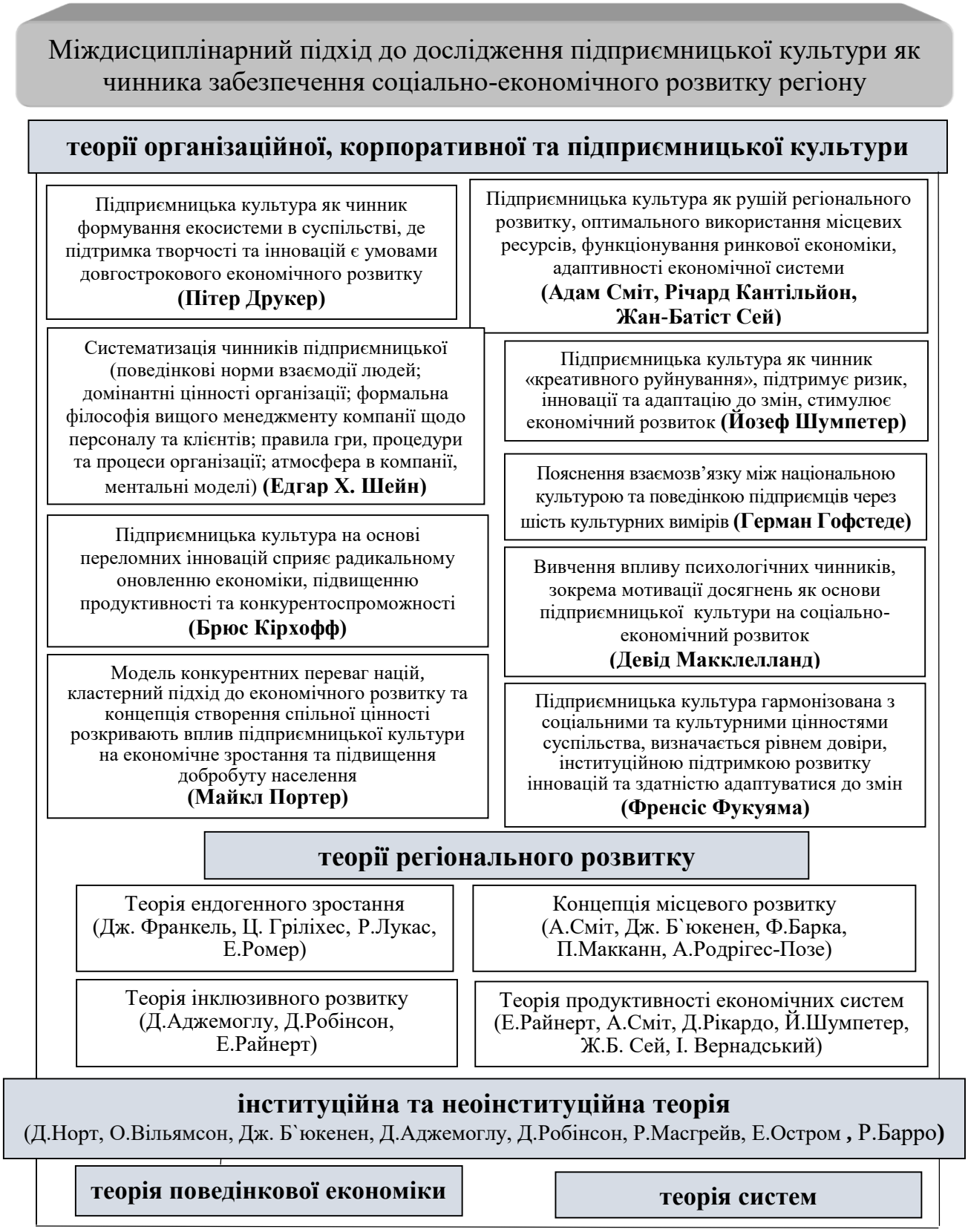

Рис. 1.1. Теоретико-концептуальні засади дослідження підприємницької культури як чинника забезпечення соціально-економічного розвитку регіону (авторське узагальнення)

Річард Кантільйон (Richard Cantillon) [166], один із засновників економічної науки XVIII століття, був першим, хто дав ґрунтовне визначення поняття підприємця як центральної фігури в економічній системі. Його погляди, викладені в праці "Есе про природу торгівлі вцілому" (Essai sur la nature du commerce en général), стали основою для подальшого розвитку економічної теорії, включаючи підприємницьку діяльність. Його ідеї наголошують, що розвиток підприємницької культури є критично важливим для соціально-економічного розвитку, оскільки вона сприяє ефективному розподілу ресурсів, створенню нових робочих місць і стимулюванню інновацій. Ідеї Кантільйона підкреслюють важливість готовності до ризику та роботи в умовах невизначеності, що є основою сучасної підприємницької культури. Вчений також показав, що підприємництво є рушієм регіонального розвитку, особливо через торгівлю та оптимальне використання місцевих ресурсів. Його ідеї підтверджують, що підприємницька культура є необхідною для ефективного функціонування ринкової економіки, оскільки підприємці забезпечують гнучкість і адаптацію економічної системи. Робота Кантільйона вплинула на таких мислителів, як Адам Сміт, Жан-Батіст Сей і Йозеф Шумпетер, які розвинули його ідеї та детальніше дослідили роль підприємців у суспільстві.

Одним з основоположників вивчення підприємницької культури як чинника соціально-економічного розвитку країни (регіону) був Йозеф А. Шумпетер (Joseph Schumpeter) [236, 237, 238], зокрема в своїй теорії давав пояснення того, як інновації та підприємницька активність впливають на економіку. Шумпетер стверджував, що підприємці є основними рушіями економічного прогресу завдяки їхній здатності впроваджувати інновації, які "руйнують" старі структури, бізнес-моделі та технології. Це "креативне руйнування"(Creative Destruction) стимулює створення нових ринків, продуктів та галузей, сприяючи економічному зростанню. Підприємницька культура, яка підтримує ризик, інновації та адаптацію до змін, стимулює економічний розвиток, а в суспільствах із високим рівнем підприємницької культури

«креативне руйнування» відбувається активніше. Інноваційне підприємництво на основі поєднання впровадження нових продуктів чи послуг, інноваційних методів виробництва, освоєння нових ринків, зміни в організаційних структурах сприяє створенню доданої вартості, підвищенню продуктивності, а також стимулює розвиток регіонів через створення нових галузей і робочих місць. Тобто вчений, обґрунтовував роль підприємницької культури як рушія прогресу і доводив, що в суспільствах, де підтримується підприємницька ініціатива та креативність, економіка розвивається швидше. Завдяки "креативному руйнуванню" економіки регіонів стають менш залежними від традиційних галузей і переходять до високотехнологічного розвитку.

Мотивацію підприємців вчений розглядав в широкому контексті, а саме з огляду на: прагнення до визнання, бажання творити нове і змінювати світ, енергію та бажання до боротьби із невизначеністю. Тому, наголошував, що для формування підприємницького духу необхідна культура, яка цінує творчість, сміливість і незалежність. Але разом з тим, необхідна інституційна підтримка підприємницької культури, а саме через інститути, які забезпечують права власності та сприятливі умови для інновацій та інвестицій, мотивацію до соціальної відповідальності бізнесу, умови доступу до капіталу для підприємців. Зокрема, у суспільствах із розвиненою підприємницькою культурою фінансові інституції більш схильні інвестувати в інноваційні ідеї, підтримувати ризикові креативні проекти.

Герман Гофстеде (Geert Hofstede) [186, 187, 188] пояснював взаємозв’язок між національною культурою та поведінкою підприємців, а саме визначив шість культурних вимірів, які допомагають пояснити, чому підприємницька активність і підходи до бізнесу суттєво різняться між країнами, зокрема:

1) індивідуалізм чи колективізм: у країнах із високим рівнем індивідуалізму (наприклад, США, Великобританія) підприємницька культура орієнтована на самореалізацію, інновації та особисту ініціативу. Підприємці в таких країнах часто ризикують і прагнуть незалежності. А в країнах із високим рівнем колективізму (наприклад, Китай, Японія) підприємницька активність

залежить від підтримки спільноти чи родини, і успіх бізнесу часто пов’язаний із гармонією та взаємною допомогою;

2) дистанція влади: у країнах із високим впливом влади (наприклад, Індія, Росія) підприємницька культура може бути менш інноваційною, оскільки люди схильні дотримуватися ієрархії та встановлених правил; а з низьким (наприклад, Нідерланди, Скандинавія) – підприємницька культура більше орієнтована на рівність, участь у прийнятті рішень і відкритість до нових ідей;

3) уникнення невизначеності: у країнах із високим рівнем уникнення невизначеності (наприклад, Греція, Японія) підприємці уникають ризиків, і культура спрямована на стабільність і передбачуваність. Це може уповільнити інновації, але забезпечити надійність бізнес-процесів; а з низьким рівнем (наприклад, Сінгапур, США) – підприємницька культура має більшу готовністю до інноваційних ризиків;

4) маскулінність чи фемінність: у маскулінних культурах (наприклад, Японія, Німеччина) підприємництво акцентується на конкуренції, досягненнях і матеріальному успіху, в фемінних (наприклад, Швеція, Нідерланди) – підприємницька культура орієнтована на соціальну відповідальність, співпрацю та якість життя;

5) часова орієнтація: у країнах із довгостроковим баченням (наприклад, Китай, Південна Корея) підприємницька культура підтримує стратегії, що спрямовані на тривалий розвиток, інвестування в інновації та побудову стабільного бізнесу; а з короткостроковою (наприклад, США, Мексика) – підприємництво більше орієнтоване на швидкий прибуток і оперативні результати;

6) поблажливість чи стриманість: у країнах із високою поблажливістю (наприклад, Латинська Америка, Швеція) підприємницька культура сприяє свободі діяльності, творчому підходу та задоволенню потреб клієнтів. У культурах із високою стриманістю (наприклад, росія, Китай) підприємництво може бути більш обмеженим і формалізованим через суворі соціальні та моральні норми.

Ці шість культурних вимірів, які досліджував вчений не лише розкривають особливості підприємницької культури в різних країнах, а й допомагають пояснити її вплив на соціально-економічний розвиток різних територіально-суспільних систем (країн, регіонів). А саме в контексті формування бізнес-екосистем важливо враховувати, що культурні особливості визначають, як підприємці взаємодіють між собою, з владою та з інвесторами, адже в регіонах низьким рівнем втручання влади легше створювати стартапи та залучати інвестиції, а з низьким уникненням невизначеності підприємці швидше адаптуються до змін і створюють інновації, навіть у високо турбулентному та нестабільному світі. Рівень підприємницької активності безпосередньо залежить від ставлення до ризику, довіри до інституцій та наявності підтримки з боку суспільства. Регіони з довгостроковою орієнтацією, сприятливим інвестиційним кліматом і високим рівнем індивідуалізму зазвичай демонструють більшу економічну стабільність, оскільки їхня культура сприяє інноваціям та розвитку.

Відомий американський психолог і дослідник мотивації Девід Макклелланд (David McClelland) [199, 200, 201] зробив значний внесок у вивчення впливу психологічних чинників, зокрема мотивації досягнень як основи підприємницької культури на соціально-економічний розвиток. Вчений стверджував, що мотивація досягнень є ключовим психологічним фактором, який визначає успішність підприємницької діяльності, адже висока потреба формує культуру, в якій підприємці встановлюють чіткі цілі, беруть відповідальність за результати. Тобто економічна поведінка визначається не лише раціональними чинниками (прибутки чи ресурси), але й психологічними — мотивацією, переконаннями до самореалізації, схильністю до аналізу ризиків та цінностями. Сформоване середовище таких ініціативних підприємців, які готові брати ризики, інвестувати в нові проекти, стимулює подальший інноваційний економічний розвиток. І саме у своїй праці "The Achieving Society" (Суспільство досягання) Макклелланд довів, що рівень економічного розвитку країни прямо залежить від підприємницької культури, яка визначається рівнем мотивації досягнень у суспільстві. У суспільствах із розвиненою

підприємницькою культурою підприємці не лише створюють нові можливості та сприяють економічним і соціальним трансформаціям, стимулюють економічний розвиток, а й стають прикладом для наслідування, що сприяє формуванню нового покоління підприємців. Тому для розвитку підприємницької культури важливо формувати в суспільстві позитивне ставлення до ризику, незалежності та інновацій, при цьому мотивація досягнень, на думку вченого, формується на основі цінностей, які передаються через сім'ю, освіту та соціальне середовище.

Дослідження Макклелланда стали основою для розробки програм навчання підприємців, які спрямовані на розвиток мотивації досягнень та підвищення ефективності бізнесу. Його ідеї вплинули на формування політик, які спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, впровадження практичних заходів для підтримки підприємницької культури на регіональному та національному рівнях.

Пітер Друкер (Peter Drucker) [174, 175, 176] як основоположник концепцій сучасного менеджменту, розглядав підприємницьку культуру у світлі формування відповідної екосистеми в суспільстві, де стимулюють на різних рівнях розвиток творчості, інновації та прийняття ризиків, що створює умови для довгострокового економічного розвитку (праця «Інновації та підприємництво»). Вчений вважав, що підприємницька культура формується на основі залучення підприємців до вирішення соціальних проблем, завдяки яким створюються нові можливості для зайнятості, відбувається співпраця щодо впровадження інновацій і відповідно розвиток і підвищення якості життя місцевих громад. Він наголошував, що підприємницька культура повинна включати елементи соціальної відповідальності, адже економічне зростання має бути збалансованим і враховувати інтереси суспільства (наприклад, участь підприємців у вирішенні екологічних проблем, забезпеченням рівного доступу до різного роду послуг і т.д.). Підприємницька культура, яка орієнтована на потреби людей, сприяє сталому економічному розвитку та соціальній стабільності. Його акцент на соціальній відповідальності підприємців вплинув на розвиток соціального підприємництва як окремого напряму.

Друкер стверджував, що підприємництво через інтегрованість у всі сфери суспільства формує підприємницьку культуру, зокрема на корпоративному рівні через впровадження інноваційних підходів у бізнес-стратегії, на державному – через створення сприятливого регуляторного середовища для бізнесу, на регіональному – шляхом підтримки розвитку малого бізнесу, який сприяє створенню нових робочих місць, а через партнерство та інтеграцію з освітніми закладами – формується платформа для розвитку відповідних бізнес навичок, підприємницького мислення і організаційної культури. Він підкреслював, що важливо формувати культуру, яка підтримує міжнародну співпрацю, використання сучасних технологій і вихід на глобальні ринки, а суспільства з розвиненою підприємницькою культурою здатні швидше адаптуватися до глобальних змін і залишатися конкурентоспроможними.

Відомий американський дослідник у галузі організаційної культури, менеджменту та лідерства Едгар Х. Шейн (Edgar H. Schein) наголошував на тому, що підприємницька культура є багатошаровим явищем і фундаментальним чинником, який визначає поведінку організацій, спільнот і економік, а саме через їх здатність до адаптації, інновацій і розвитку.

У роботі «Організаційна культура та лідерство» [232, 233, 234] він першим із теоретиків менеджменту дав визначення корпоративної культури та виділив способи, за допомогою яких культура стає домінантною силою всередині організацій. На думку Шейна, культура – поєднання багатьох різних факторів, таких як: поведінкові норми взаємодії людей; норми, які виникають у робочих групах (негласні стандарти та цінності); домінантні цінності, що просуваються організацією (наприклад, «стандарти якості»); формальна філософія вищого менеджменту компанії щодо персоналу та клієнтів; правила гри, процедури та процеси організації; клімат: атмосфера в компанії, ментальні моделі та/або лінгвістичні парадигми, що передаються без слів; традиції та засоби проведення корпоративних заходів. Шейн визначив три рівні організаційної культури: артефакти: видимі елементи культури (процеси, структура організацій, правила, традиції); прийняті цінності: спільні переконання та норми, які формують

поведінку; основні припущення: глибинні переконання, які часто не усвідомлюються, але визначають поведінку агентів у підприємницькому середовищі. Ці складові організаційної культури формують стимули до інновацій та резильєнтні можливості до зовнішніх викликів в умовах нестабільності. І саме у контексті соціально-економічного розвитку, підприємницька культура сприяє: швидкій адаптації до змін у глобальній економіці, розробці нових підходів до використання ендогенних ресурсів, пошуку нових ринків.

Шейн наголошував, що культура формується лідерами (підтримують інновації та готовність до ризику) та передається через систему освіти (заохочення підприємницького мислення), рольові моделі та соціальні структури, які винагороджують творчий підхід, позитивне ставлення до ризику, зусилля для досягнення спільних цілей для сталого розвитку громад і підвищення рівня добробуту. Національна культура впливає на підприємницьку культуру, проте, вчений наголошував, що навіть у межах національної культури можливо створити субкультури, які підтримують підприємництво.

Провідний американський економіст Брюс Кірхофф (Bruce Kirchhoff) у праці «Підприємництво і динамічний капіталізм» [191, 192] зробив вагомий внесок у розуміння важливості підприємницької культури для соціально-економічного розвитку, а саме підкреслював, що уряди повинні відігравати активну роль у створенні сприятливих умов для підприємництва через спрощення регуляторних процедур, забезпечення доступу до фінансування, інвестування в освіту та розвиток підприємницьких навичок. Це не лише підтримує підприємництво, але і сприяє створенню покоління новаторів, формує відповідну підприємницьку культуру в соціально-економічній системі. Переломні інновації, які виникають у рамках підприємницької культури, сприяють радикальному оновленню економіки, підвищують продуктивність і стимулюють конкурентоспроможність. Кірхофф розвинув концепцію "креативного руйнування" (витіснення застарілих технологій і компаній) і зробив висновок, що суспільства з розвиненою підприємницькою культурою, які

підтримують процес "креативного руйнування", отримують більш резильєнтну економіку і швидше відновлюються після різного роду криз та шоків.

Дослідження Майкла Портера (Michael Porter) також підтверджують важливість підприємницької культури як чинника соціально-економічного розвитку, оскільки вона сприяє інноваціям, конкуренції та створенню спільної цінності. Його теорії, зокрема модель конкурентних переваг націй, кластерний підхід до економічного розвитку та концепція створення спільної цінності [216, 217, 218], мають прямий стосунок до впливу підприємницької культури на економічне зростання та підвищення добробуту населення. Зокрема, Портер підкреслював, що економічний розвиток значною мірою залежить від розвитку кластерів – географічно зосереджених груп взаємопов'язаних компаній, постачальників, університетів та інших установ. А підприємницька культура сприяє: співпраці між учасниками кластеру, обміну знаннями та інноваціями, створенню нових бізнесів. Кремнієва долина як яскравий приклад кластеру з сильною підприємницькою культурою. А концепція створення спільної цінності Портера полягає у пріоритетах досягнення компаніями довгострокового успіху на основі їх діяльності, що спрямована на вирішення соціальних і екологічних проблем. Відповідно, підприємницька культура, орієнтована на створення спільної цінності має відповідні довгострокові ефекти, пов'язані з: формуванням соціально відповідального бізнесу, розробкою продуктів і послуг для вирішення соціальних проблем, підвищенням рівня довіри між бізнесом і суспільством. Портер підкреслював, що підприємницька культура сприяє стійкості економіки за рахунок: диверсифікації економічної діяльності, підтримки конкурентного середовища, швидкої адаптації до глобальних викликів і криз. Також вчений наголошував на важливості лідерства у формуванні підприємницької культури, а саме лідери повинні заохочувати інновації, стимулювати підприємницьке мислення та створювати середовище, яке підтримує творчість і співпрацю. Для цього необхідне інвестування в інфраструктуру та освіту, підтримки інновацій через відповідні програми та податкові стимули, спрощення регуляторних процедур для малого бізнесу. Адже, регіони з сильними підприємницькими

екосистемами (наприклад, кластери у Скандинавії чи Ізраїлі) мають вищий рівень соціально-економічного розвитку.

Відомий американський соціолог і один з ключових дослідників у сфері підприємницької діяльності Говард Олдріч (Howard Aldrich) [156, 157, 158] розглядав її не лише як економічний, але й соціальний процес, у якому важливими є соціальні зв'язки, норми та культурні особливості, які впливають на соціально-економічний розвиток. Вчений вважав, що підприємницька культура пов'язана з інституційними характеристиками політичної, правової та економічної системи. Відповідно до його інституційної теорії, підприємці адаптуються до існуючих норм і правил, які визначають можливості для ведення бізнесу в конкретному регіоні або країні. Тому, в економічних системах, де існує сильне інституційне забезпечення і підтримка підприємництва (наприклад, доступ до фінансування, ефективні правові норми), створення нових підприємств та розвиток інновацій значно спрощуються. Олдрич підкреслював, що підприємницька культура, орієнтована на інновації, сприяє розвитку нових галузей, підвищенню конкурентоспроможності та створенню робочих місць, а соціальні мережі сприяють поширенню нових бізнес-моделей і технологій. Відкриті й ефективні інституції сприяють розвитку здорової підприємницької екосистеми. Натомість інституційні бар'єри, як-от надмірна бюрократія чи обмеження у доступі до фінансування, можуть гальмувати розвиток підприємницької культури, що негативно впливає на економічний розвиток. Олдрич вважав, що підприємницька культура має великий вплив на здатність підприємців адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У регіонах, де підприємницьке середовище є резильєнтним, адаптаційним та гнучким, бізнес з більшою ймовірністю буде розвиватись в умовах глобальних економічних змін. А уряди можуть сприяти розвитку підприємницької культури через освітні програми, інфраструктуру і фінансову підтримку підприємців.

Американський політолог і соціолог Френсіс Фукуяма (Francis Fukuyama) у своїх працях [1181, 182, 183] також торкається важливих аспектів підприємницької культури і її взаємозв'язку з розвитком економіки. Наголошує

на тому, що успішне підприємництво залежить від здорової взаємодії між інститутами, культурними цінностями та соціальною взаємодією**.** Підприємницька культура гармонізована з соціальними та культурними цінностями суспільства, визначається рівнем довіри, інституційною підтримкою розвитку інновацій та здатністю адаптуватися до змін. У своїй праці *"Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity"* він стверджував, що для підприємницької діяльності необхідно створювати культуру довіри. Це особливо важливо для підприємців, оскільки вони часто змушені працювати в умовах, коли їхні контракти або угоди не мають державних гарантій. Тому, високий рівень довіри в суспільстві стимулює економічну активність, знижує транзакційні витрати та дозволяє підприємствам функціонувати ефективно. А для розвитку підприємництва необхідно мати стабільну політичну ситуацію, яка дозволяє підприємцям планувати свої дії на довгострокову перспективу. Підприємницька культура потребує певного балансу між державним втручанням і ринковою свободою, тому держава не повинна надмірно втручатися в ринкові процеси, оскільки це може призвести до культивації корупції або перешкоджання інноваціям. Фукуяма також зауважував, що в умовах глобалізації підприємницька культура може бути важливим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності країни на світовій арені. Здатність підприємців до адаптації та конкуренції в глобальному середовищі сприяє створенню нових ринків, інновацій та налагодженню міжнародних бізнес-контактів, що покращує соціально-економічний розвиток.

Інституційна теорія розглядає підприємницьку культуру не просто як набір особистих якостей, а як соціальний інститут, що визначає «правила гри» в економіці. Згідно з Дугласом Нортом, інститути – це «рамки», які структурують людську взаємодію, а підприємницька культура складається з формальних правил (закони, право власності, податковий кодекс) та неформальних обмежень (звичаї, традиції, кодекси честі). Неформальні інститути є значно стійкішими: навіть після зміни законів культура бізнесу може роками залишатися незмінною.

Інституційний підхід Олівера Вільямсона пов’язує культуру з трансакційними витратами на ведення бізнесу. Високий рівень підприємницької культури, заснований на довірі та чесності, суттєво знижує трансакційні витрати (витрати на пошук інформації, ведення переговорів, контроль виконання контрактів). У «культурі недовіри» бізнес змушений витрачати величезні ресурси на юристів, охорону та страхування, що гальмує економіку. Опортуністична поведінка (намагання отримати вигоду шляхом обману або приховування інформації) є головною загрозою для ринку, а ефективна підприємницька культура створює внутрішні та зовнішні фільтри проти опортунізму, перетворююи «чесну гру» на вигідну стратегію, де репутація стає цінним економічним активом, який дорожчий за миттєву вигоду від обману.

Теорія інституційних пасток та «залежності від попереднього шляху» пояснює, чому культуру важко змінити швидко. Якщо в країні десятиліттями панувала культура «тіньових» схем або корупції, бізнес потрапляє в інституційну пастку, де підприємці змушені грати за «брудними правилами», навіть якщо вони їм не подобаються, бо інакше вони стають неконкурентоспроможними. Вихід із такої пастки вимагає не лише нових законів, а й зміни ментальних моделей суспільства.

Інституціоналісти підкреслюють важливість ментальних моделей, а культура – це суб’єктивне сприйняття реальності, тому що підприємницька активність залежить від того, як суспільство оцінює успіх. Якщо успіх асоціюється зі крадіжкою або зв’язками з владою, ресурси спрямовуються у перерозподіл («rent-seeking»). Якщо успіх асоціюється з інноваціями – ресурси інвестуються у розвиток виробництва. Взаємодоповнюваність інститутів є також важливим чинником, адже підприємницька культура не може бути «європейською», якщо державні інститути (суди, поліція) працюють за «радянськими» схемами. Для ефективного бізнес-середовища необхідна когерентність (узгодженість) між цінностями підприємців та діями державних інституцій.

1.2. Сутність, види та критерії детермінації підприємницької культури регіональних суспільних систем

У науковому дискурсі постать підприємця розглядається як ключовий суб'єкт та продуцент підприємницької культури, чий профіль формується через поєднання стратегічних компетенцій та ціннісних орієнтирів. Аналіз фундаментальних праць дозволяє структурувати культуротвірні якості підприємця наступним чином:

1. Культура прийняття ризику в умовах невизначеності. Здатність до усвідомленого ризику є генетичним кодом підприємництва. Цю тезу обґрунтували Р. Кантільйон, А. Сміт, І. фон Тюнен, Дж. Кейнс, П. Друкер, А. Шапіро та Р. Хізрич. У 2026 році, коли глобальна економіка остаточно набула рис "суспільства ризику" (за У. Беком), а турбулентність та алеаторність стали константами середовища, культура управління ризиками трансформувалася з опції у стратегічний імператив виживання.

2. Інноваційність як домінанта корпоративного мислення. Орієнтація на створення "креативного руйнування" (за Й. Шумпетером) та продукування унікальних благ (Р. Хізрич) визначає інноваційний тип підприємницької культури. Це передбачає не лише технологічне оновлення, а й формування ментальності, відкритої до експериментів та безперервного пошуку нових ринкових ніш.

3. Організаторська культура та стратегічне передбачення. Культура ефективного менеджменту базується на вмінні гармонізувати ресурси та передбачати телеологічний (цільовий) результат. На важливості організаторського таланту акцентували Ж.-Б. Сей, М. Вебер, Ф. Вокер, А. Шапіро, М. Кассон та Дж. Кейнс. Сучасна підприємницька культура додає до цього лідерський аспект – здатність залучати людський капітал до реалізації спільної візії.

4. Раціональність як інструмент етичного господарювання. Раціональний розрахунок виступає як гарант життєздатності справи та поваги до ресурсів. Як

стверджують Ж.-Б. Сей і М. Вебер, цей атрибут є невід'ємною частиною підприємницької етики, що дозволяє уникати хаосу та неефективності. Саме дух раціональності відрізняє цивілізоване підприємництво від авантюризму, формуючи культуру прозорості та звітності.

5. Суб'єктна відповідальність як моральний фундамент діяльності. Підприємницький ризик нерозривно пов'язаний із цінністю відповідальності за наслідки своїх дій перед собою та соціумом. На цій моральній складовій акцентують увагу К. Бодо, І. фон Тюнена та Ф. Найта, підносячи відповідальність до рангу головної доброчесності ділової людини.

6. Гедоністичний аспект праці: задоволення від творчого акту. Робота підприємця має внутрішню цінність, де процес самореалізації може переважати над прагматичним результатом. Р. Хізрич підкреслює, що отримання естетичного та інтелектуального задоволення від діяльності є потужним стимулом, який перетворює підприємництво на життєве покликання.

7. Соціальний капітал та мережева взаємодія. Сучасні дослідники (зокрема Ф. Фукуяма та М. Кастельс) вважають культуру взаємної довіри та здатність до мережевої співпраці найважливішим активом, що дозволяє бізнесу адаптуватися до викликів постглобалізації.

Таким чином, сформована нами аксіологічна модель підприємця, де поєднуються прагматизм розрахунку, сміливість ризику та висока соціальна відповідальність за інноваційний розвиток суспільства мають бути основою сучасної підприємницької культури.

Тобто підприємець постає як багатогранний суб'єкт господарювання, який здійснює творчу функцію виробництва благ та надання послуг. Його професійна ідентичність детермінується сукупністю таких іманентних якостей, як стратегічна готовність до ризику, інноваційна активність та організаційне візіонерство, спрямоване на прогнозування цільових результатів. Особливого значення набуває гедоністичний аспект діяльності – здатність індивіда отримувати внутрішнє задоволення як від процесу творення, так і від його

фінальної реалізації. Суб’єкти, що володіють вказаним набором характеристик, виступають автентичними ретрансляторами специфічної ділової культури.

З погляду філософської антропології, феномен "безкультурності" є неможливим, оскільки буття індивіда аоріорі детерміноване певним культурним континуумом. Поза межами цього ціннісно-смислового простору неможлива соціалізація людини як представника виду *Homo sapiens*. Аналогічно, підприємець у своїй професійній практиці неминуче апелює до певної системи цінностей та нормативних уявлень. Його висока соціальна та економічна активність знаходить своє концентроване вираження в дефініції "культура підприємницької діяльності", яка структурує хаос ринкових взаємодій у впорядковану систему етичних та професійних координат.

Культуру підприємництва розглядають як результат духовно-матеріальної творчості, реалізацію інтересів індивідуума, сукупність матеріально-духовних надбань людства та соціальну цінність, що характеризується комплексом засвоєних бізнесових знань, розвиненістю підприємницького мислення і практичних навичок та ступенем включення в підприємницьку діяльність, через яку проявляється ділові якості (ініціативність, підприємливість, законослухняність, повага до чужої власності тощо). Основними функціями культури підприємництва є: соціальна, ціннісно-орієнтаційна, трансляційна, стимулююча, селекційна, адаптаційна, інноваційна, світоглядна, інтеграційна та пізнавальна. Поряд з культурою управління, праці, споживання та комунікацій підприємницька культура є сегментом економічної культури. Культура підприємництва є не лише фундаментом існування бізнесу, вона є підґрунтям формування організаційної структури управління підприємством і включає бачення, місію та стратегію бізнесу; цінності, які розділяють працівники (засновники); традиції, норми і правила поведінки, а також моральні та естетичні принципи, на яких вони ґрунтуються [5, с.74].

Зміст культури підприємницької діяльності зумовлений низкою факторів: часом та умовами формування в певному суспільстві, типом суспільства, якостями найпоширенішого її носія. Підприємництво впливає на суспільство,

створює необхідні для нього матеріальні та нематеріальні блага. Воно сприяє утвердженню в соціумі нового ринкового мислення, дотриманню загальноприйнятних норм економічної поведінки виробників і споживачів [2]. Підприємницька діяльність може сприяти утвердженню принципово нової системи цінностей і норм. У найбільш загальному вигляді культура підприємницької діяльності визначається як сукупність принципів здійснення підприємницької діяльності відповідно до національної нормативно-правової бази, звичаїв, традицій, норм поведінки під час здійснення цивілізованого бізнесу [13]. На наш погляд, культуру підприємницької діяльності, яка пов’язана з напівлегальними та нелегальними практиками, теж можна тлумачити як культуру. В іншому разі вивчення культури підприємницької діяльності у постсоціалістичному просторі було б теоретично неможливим. У масовій свідомості досі репродукується деструктивний аксіологічний стереотип, що ототожнює підприємця зі "спекулянтом". Цей негативний образ, поширений серед представників старшої генерації та соціально дезадаптованих верств, свідчить про глибокий когнітивний дисонанс у сприйнятті ринкових цінностей.

Слід визнати наявність етичної деформації в самому бізнес-середовищі, де суб’єкти господарювання нерідко ігнорують моральні імперативи та правові норми. Аналізуючи подібні процеси на прикладі пострадянських трансформацій, О. Чепуренко культуру підприємницької діяльності тлумачить як систему заснованих на загальних цінностях правил і норм (формальних і неформальних), а також відповідних звичаїв і традицій, які впливають на формування цілей, інтересів та уявлень про допустимі засоби їхнього досягнення [140, с.283]; підкреслює, що сучасна підприємницька культура перебуває у стані інституційної та моральної аномії. Це зумовлено низкою факторів:

- ерозія традиції: тривала історична перерва у розвитку вільного ринку призвела до втрати тяглості етичних звичаїв, що позбавило бізнес опору на неформальні культурні санкції;

- генезис із "тіньового" середовища: значна частина першої генерації підприємців є вихідцями з пізньорадянської неформальної економіки, що

зумовило інфільтрацію напівлегальних норм і звичаїв у структуру легального бізнесу;

- ціннісний вакуум: розпад колишньої ідеологічної системи спричинив деструкцію загальнокультурних орієнтирів, розмиваючи межу між етично припустимим та неприйнятним.

На жаль, у реаліях сьогодення передчасним є твердження про остаточне утвердження цивілізованої моделі господарювання. Процес виходу підприємницької культури із правового та етичного вакууму залишається незавершеним, а дотримання принципів правової держави та норм професійної етики ще не стало універсальною аксіомою для всіх суб'єктів ринку.

М. Маринович, український правозахисник, публіцист, проректор УКУ вважає культуру підприємництва та етику ключовими у процесі відродження України, адже бізнес має стати рушійною силою не лише економіки, а й морального оновлення суспільства. На його думку, сучасна культура підприємництва в контексті оновлення нинішньої цивілізації формується наступними ознаками: вмінням подбати про життєві інтереси свого робітника; довгостроковими стосунками зі своїм покупцем, які виключають завдання йому шкоди, оскільки це знищило б довіру. В цій культурі ділові стосунки з покупцем чи клієнтом стають вирощуванням чи вихованням бажаного партнера. І майбутнє, на думку вченого, саме за цією культурою підприємництва. Означуючи завдання, які стоять перед цивілізованим українським бізнесом на майбутнє, вчений цитує Шептицького, звертаючись до підприємців: «Шукаєте сили економічної без моральності, без Закону Божого. Неможливим є економічне буття без моральності, бо неможливим є без суспільного ладу, а ладу суспільного нема, де немає рівноваги прав і обов'язків. А цієї рівноваги нема, де немає етики». Іншими словами, в основі діяльності мають лежати цінності. Але зауважмо: цінності формуються у сфері культури. «А коли йдеться про те, щоб якийсь народ зайняв в історії передове, почесне становище і для людства створив нові світлі та великі дороги, то це може дати одна лишень культура, коли буде оперта на здорових і сильних

моральних основах. Без неї будуть марнуватися найкращі засоби багатств і дарів природи; без неї і найсильніші змагання і зусилля будуть безкорисними, без неї роль народу в історії залишиться егоїстичною, вузькою, короткозорою і через те дуже незначною або навіть ніякою» (Шептицький) [58].

Корпоративна культура – це складна багатопланова система, яка об'єднує духовні та матеріальні цінності, норми та правила поведінки, що забезпечують ідентифікацію працівників з організацією та їх згуртованість задля досягнення спільної мети [47]. Корпоративна культура розглядається як «ідеологія свободи та ініціативності, система цінностей та переконань, що визначають спрямованість поведінки персоналу і стають інструментом підвищення лояльності та залученості працівників [54, с. 45-46]. У ширшому розумінні корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [57, с.11].

У науковій літературі виокремлюють такі компоненти підприємницької культури [13; 15]:

– Законність: передбачається сурове дотримання норм чинного законодавства господарюючими суб'єктами.

– Реалізація зобов'язань: виконання зобов'язань відповідно до чинного законодавства та традицій ділової спільноти.

– Чесність під час здійснення комерційної діяльності: керування у підприємницькій діяльності загальними етичними нормами, правилами, звичаями.

– Створення «етичного кодексу» всередині фірми, який не суперечить суспільним нормам і традиціям, і дотримання його.

– Континуум «законність – незаконність»: досліджуються практики підприємницької діяльності на предмет дотримання чинного законодавства.

– Континуум «повна реалізація зобов'язань – відмова від зобов'язань»: аналізується процедурна складова підприємницької діяльності, зокрема,

оцінюються міра виконання взятих на себе господарюючими суб'єктами зобов'язань.

– Континуум «чесність – нечесність»: виявляються ідеали «чесної гри» та співвідносяться з реальними практиками.

– Континуум «дотримання суспільних норм – порушення суспільних норм»: визначаються норми у сфері підприємницької діяльності та оцінюється міра їхнього дотримання господарюючими суб'єктами.

Підприємницька діяльність містить величезну кількість суб'єктів – державу, суспільство загалом, партнерів, конкурентів, клієнтів, працівників, споживачів та інше. Закономірно, що відносини підприємця з кожним із цих суб'єктів будуть різнитися. Неможливо підприємцю «поставити» усереднену оцінку на предмет дотримання чинного законодавства у стосунках із партнерами, конкурентами, клієнтами. Практика підприємницької діяльності показує, що найбільш значущими є такі її параметри: 1) відносини «підприємець – держава»; 2) «підприємець – клієнт»; 3) «підприємець – підприємець». Розгляд культури підприємницької діяльності у названих аспектах дасть змогу дати комплексну характеристику цього феномена в українському суспільстві й окреслити риси ідеального підприємця як носія особливої культури, що зможе допомогти в подоланні духовної кризи суспільства [15].

Традиційно феномен підприємництва та культура бізнес-діяльності розглядаються крізь призму економічної ефективності, соціологічних закономірностей або психологічних рис особистості. Проте філософський контекст цієї проблеми, зокрема її аксіологічний вимір, досі залишається на периферії наукового дискурсу. На наше переконання, саме філософський аналіз дозволяє вийти за межі прагматизму та сконструювати модель "ідеального підприємця" як носія вищих ціннісних сенсів, здатного стати ключовим суб'єктом подолання духовної кризи сучасного соціуму.

В основі такої моделі лежать фундаментальні аксіологічні компоненти, що трансформують підприємницьку діяльність із процесу накопичення капіталу в інструмент суспільного блага:

- етична суб’єктність та відповідальність: підприємець розглядається як моральний агент, який усвідомлює онтологічну цінність своєї праці. Його діяльність спрямована не лише на отримання прибутку, а на створення ціннісно-орієнтованого продукту, що сприяє гармонізації суспільних відносин;
- підвищення цінності довіри та чесності: у філософському контексті довіра постає не як ринкова категорія, а як базова духовна цінність. Культура підприємництва, побудована на дотриманні етичних імперативів, стає фундаментом для відновлення соціальної солідарності та подолання нігілізму;
- творчий саморозвиток (праксеологічна цінність): бізнес інтерпретується як форма вищої творчості, де підприємець реалізує свій інтелектуальний та духовний потенціал. Це перетворює ринкове середовище на простір самоактуалізації особистості, де успіх є похідним від внутрішньої досконалості;
- трансцендентність цілей: ідеальний підприємець орієнтується на цінності, що виходять за межі його біологічного чи матеріального існування (меценатство, екологічна етика, соціальна місія). Це дозволяє розглядати підприємництво як служіння, що наповнює економічні процеси вищими духовними смислами.

Таким чином, аксіологічна переорієнтація підприємницької культури дозволяє розглядати бізнес як потужний етичний ресурс. Формування нової генерації підприємців на ціннісних засадах здатне нівелювати деструктивні наслідки матеріалізму та стати каталізатором духовного відродження суспільства.

Тому культуру підприємницької діяльності у науковому дискурсі слід інтерпретувати як складну аксіологічну систему, що базується на сукупності фундаментальних цінностей, котрі детермінують формальні та неформальні норми, звичаї та традиції бізнес-середовища. У цьому контексті цінності виступають не просто як абстрактні орієнтири, а як дієві регулятори, що визначають телеологію (цілепокладання) бізнесу, формують вектори економічних інтересів та окреслюють етичні межі допустимих засобів реалізації стратегічних завдань.

Спираючись на концептуальні підходи С. А. Верховод [15], ми пропонуємо поглибити розуміння культури підприємництва через дворівневу аксіологічну

декомпозицію:

1. Континуумний вимір (етико-аксіологічна шкала): цей формат дозволяє проаналізувати бізнес-діяльність у полі напруженості між бінарними ціннісними опозиціями. Основними аксіологічними маркерами тут виступають:

- легітимність проти аномії (дотримання законності як вищої соціальної цінності);
- транспарентність проти маніпуляції (чесність як фундамент ділової репутації);
- відповідальність проти опортунізму (безумовна реалізація зобов'язань як вияв поваги до партнера);
- соціальна інклюзивність проти девіації (відповідність діяльності суспільним етичним нормам).

З позиції аксіології, саме перевага позитивних полюсів цього континууму свідчить про високий рівень інституційної (культурної) зрілості підприємницького середовища.

2. Суб'єктний вимір (аксіологія інтерсуб'єктивних[1] відносин): у цьому форматі культура розкривається через ціннісне наповнення конкретних соціальних взаємодій:

- *«Підприємець – Держава»:* перехід від патерналізму чи конфронтації до партнерства, заснованого на цінностях патріотизму, податкової доброчесності та спільної відповідальності за розвиток суспільного блага.
- *«Підприємець – Клієнт»:* валоризація потреб особистості, де клієнт розглядається не як об'єкт отримання прибутку, а як суб'єкт, чиє благо є кінцевою метою якісного сервісу.
- *«Підприємець – Підприємець»:* утвердження культури добросовісної конкуренції та солідарності, де професійна етика та взаємоповага стають запорукою стійкості всієї економічної екосистеми.

Таким чином, аксіологічний підхід дозволяє розглядати підприємницьку

[1] Інтерсуб'єктивний – це те, що є спільним для багатьох суб'єктів (осіб), виходить за межі індивідуальної свідомості, але не є об'єктивно існуючим (як фізичний світ), а формується через узгодження досвіду, значень, норм між людьми, наприклад, мова, культура, моральні правила, спільні уявлення про світ, як це розглядається у феноменології.

культуру як «моральний компас», що інтегрує індивідуальні прагнення суб'єкта в загальносоціальний ціннісний контекст, забезпечуючи сталий розвиток навіть у періоди глибоких криз чи трансформацій.

1.3. Методичні підходи до оцінювання чинників формування підприємницької культури для забезпечення соціально-економічного розвитку регіону

Оцінювання чинників формування підприємницької культури вимагає комплексного підходу, що поєднує класичні методи аналізу з новими вимірниками сталого розвитку, соціальної відповідальності та соціального капіталу, резильєнтності територіально-суспільних систем (рис. 1.2).

1. Інтегральний підхід дозволяє узагальнити різні параметри підприємницької культури до єдиного показника — Індексу розвитку підприємницької культури регіону на основі ряду субіндексів:

- субіндекс економічної етики: рівень прозорості бізнесу, частка "білих" зарплат, кількість податкових надходжень на душу населення тощо;
- субіндекс інноваційності: витрати підприємств регіону на НДДКР (R&D), кількість патентів, частка цифрових послуг тощо;
- субіндекс соціальної відповідальності: обсяг інвестицій бізнесу в інклюзивність, екологічні проекти та місцеву інфраструктуру тощо.

2. Аксіологічний підхід (ціннісно-орієнтований аналіз) базується на вивченні ментальних установок підприємців через соціологічний інструментарій (анкетування, глибинні інтерв'ю), зокрема на основі методики Шварца або Хофстеде (адаптується для бізнес-середовища регіону для оцінки рівнів дистанції влади, індивідуалізму/колективізму та готовності до ризику як основи підприємницької культури); оцінки рівня довіри (вимірювання "радіусу довіри" – горизонтальна співпраця між конкурентами та вертикальна з владою), яка корелює з рівнем транзакційних витрат регіону (висока довіра = низькі транзакційні витрати).

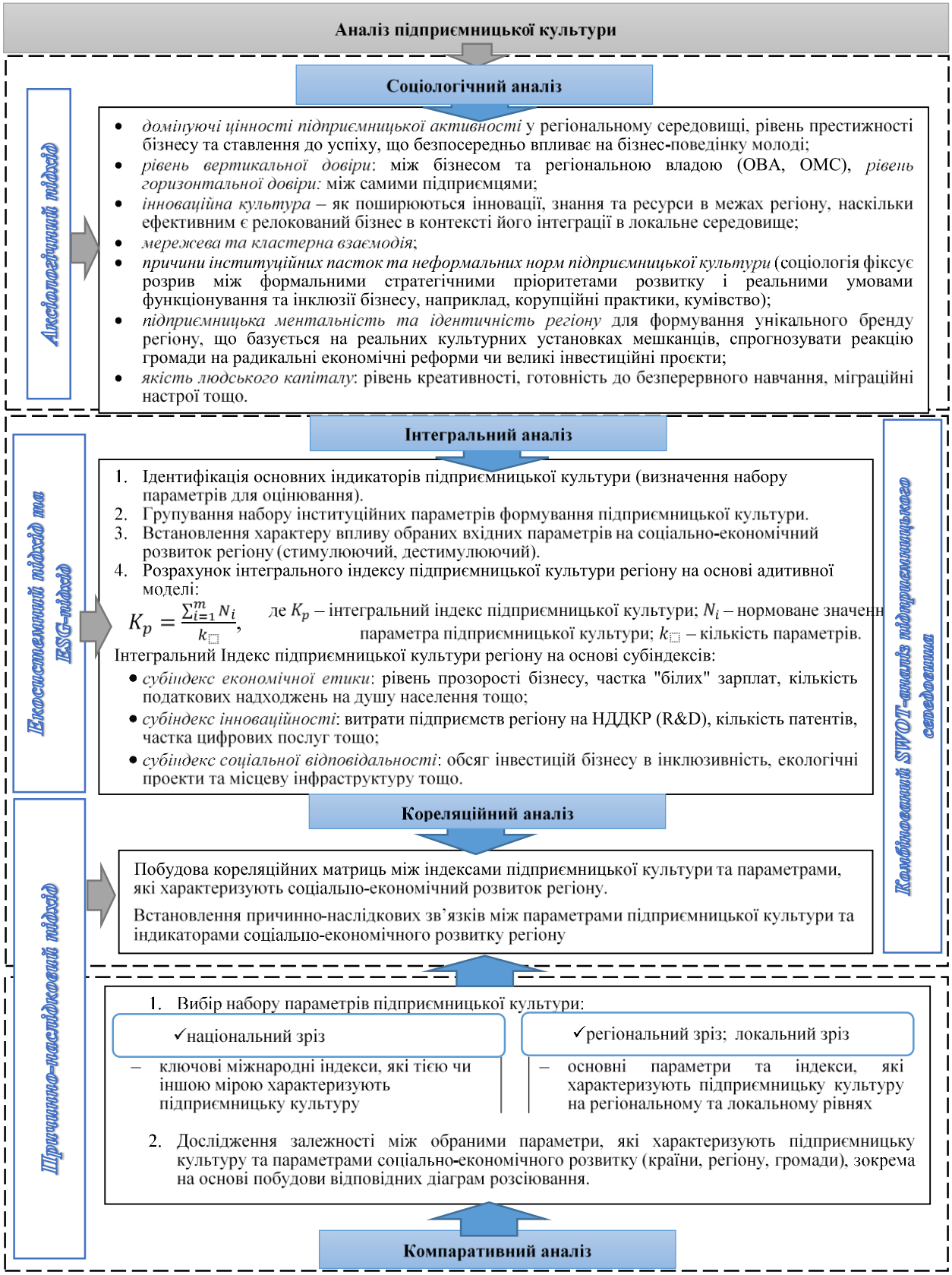

Рис. 1.2. Методичний інструментарій оцінювання впливу чинників формування підприємницької культури на забезпечення соціально-економічного розвитку регіону (авторська розробка)

3. Екосистемний підхід дає змогу вивчати підприємницьку культуру як частину регіональної екосистеми, де важлива якість взаємозв’язків, а саме на основі аналізу щільності підприємницьких мереж (оцінюється кількість активних бізнес-асоціацій, кластерів та хабів у регіоні); методу "спіралі" для оцінювання ефективності взаємодії «бізнес – влада – освіта – громада». Підприємницька культура оцінюється вищим рівнем розвитку, якщо ці ланки мереж і «спіралі» створюють спільні інноваційні продукти.

Використання екосистемного підходу до вивчення підприємницької культури дозволяє розглядати бізнес-середовище як складний живий організм, де культура відіграє роль «генетичного коду» або «сполучного середовища». Екосистемний підхід зміщує фокус із дослідження окремого підприємця на аналіз взаємозв’язків, адже важливою є не лише інноваційність окремих підприємців, а створення регіональною екосистемою (університети, інвестори, влада, медіа) умов для підтримки цієї інноваційності. Культура в екосистемі діє як «програмне забезпечення», що координує дії всіх учасників. Згідно з теоріями Б. Спігеля та Е. Стампе, екосистема тримається на соціальному капіталі, адже у «здорових» екосистемах домінує культура «відкритості» та «взаємодопомоги» (pay-it-forward). Екосистемний підхід пояснює, як підприємницька культура допомагає регіону виживати в екстремальних умовах (війна, блекаути, постглобалізація). Культура резильєнтності бізнес-екосистеми дозволяє учасникам швидко обмінюватися ресурсами, інформацією та кадрами, а культурні цінності на самоорганізацію перетворюють хаос на впорядковану систему адаптаційних драйверів відновлення та розвитку в умовх криз та нестабільності. Екосистемний підхід виявляє також, як неформальна підприємницька культура компенсує слабкість формальних інституційних норм. Екосистема сприяє поширенню знань та культурних норм, які стимулюють економічне зростання регіону швидше за будь-які субсидії. Економічний розвиток прискорюється такаож, коли академічна спільнота, державні управлінці та підприємці починають говорити «однією мовою» цінностей – орієнтуючись на результат, інновації та суспільне благо.

Вивчення підприємницької культури крізь призму екосистемного підходу дає можливість стратегічного проектування майбутніх трансформацій, створювати самовідтворюване середовище, де культура стимулює народження нових ідей, інновацій, підтримує підприємців в умовах нестабільності.

4. ESG-підхід (оцінка середовища екологічного, соціального та корпоративного управління) на основі оцінювання, наприклад, частки підприємств, що перейшли на замкнений цикл виробництва (екологічний аспект), рівня гендерної рівності в менеджменті та підтримка ветеранів/ВПО (соціальний), рівень антикорупційного комплаєнсу в локальних компаніях (управлінський).

Комплаєнс (від англ. compliance – відповідність, дотримання) — це система правил, процедур та заходів контролю в компанії, мета якої забезпечити відповідність її діяльності зовнішнім законам, регуляторним вимогам, внутрішнім політикам та етичним стандартам, щоб запобігти порушенням, мінімізувати ризики (фінансові, репутаційні) та забезпечити прозоре ведення бізнесу [167; 55]. Простіше кажучи, це "відповідність правилам", зокрема, законодавча відповідність (дотримання законів та норм, що регулюють діяльність компанії), етичні стандарти (формування культури доброчесності, боротьба з корупцією та шахрайством), внутрішня політика (дотримання власних правил компанії, наприклад, щодо конфіденційності даних, відносин з клієнтами), управління ризиками (ідентифікація та контроль ризиків, пов’язаних з порушенням правил). Система управління на основі комплаєнсу необхідна для запобігання штрафам, санкціям та втраті репутації; зміцнення довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів; позиціонуванні компанії як надійної та відповідальної. Все це стимулює формування корпоративної культури як на рівні окремого підприємства, так і на рівні регіону.

5. Комбінований SWOT-аналіз підприємницького середовища

Для кожного регіону формується матриця впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток, а саме враховуючи сильні сторони з огляду на висока адаптивність, солідарність, соціальну відповідальність

бізнесу; слабкі сторони з позиції відсутності довгострокового стратегічного планування, низької схильності до утворення різного роду кластерів, консорціумів, асоціацій та партнерств; можливості, зокрема щодо доступу до європейських грантів та загрози (відтік людського капіталу ("відтік мізків") через низьку корпоративну культуру та загалом несприятливе підприємницьке середовище.

6. Соціологічний підхід до аналізу на основі розробленої анкети «Вплив підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону».

Соціологічний підхід до аналізу підприємницької культури є критично важливим, оскільки він дозволяє вийти за межі суто кількісних економічних показників (ВВП, обсяг інвестицій, кількість МСБ) і дослідити глибинні соціальні та інституційні механізми, які впливають на резильєнтність та ефективність соціально-економічного розвитку регіону. А саме, соціологічний аналіз в цій сфері дає змогу дослідити: які цінності підприємницької активності домінують у регіональному середовищі, рівень престижності бізнесу та ставлення до успіху, що безпосередньо впливає на бізнес-поведінку молоді; рівень вертикальної довіри: між бізнесом та регіональною владою (ОВА, ОМС), рівень горизонтальної довіри: між самими підприємцями; як поширюються інновації, знання та ресурси в межах регіону, наскільки ефективним є релокований бізнес в контексті його інтеграції в локальне середовище; мережеву та кластерну взаємодію; виявити причини інституційних пасток та неформальних норм підприємницької культури (соціологія фіксує розрив між формальними стратегічними пріоритетами розвитку і реальними умовами функціонування та інклюзії бізнесу, наприклад, корупційні практики, кумівство); виявити підприємницьку ментальність та ідентичність регіону (наприклад, торговельна культура Одеської області, промислова культура східних областей чи інноваційно-сервісна культура західних) та сформувати унікальний бренд регіону, що базується на реальних культурних установках мешканців, спрогнозувати реакцію громади на радикальні економічні реформи чи великі інвестиційні проєкти; оцінити якість людського

капіталу: рівень креативності, готовність до безперервного навчання, міграційні настрої тощо.

7. Статистичний підхід на основі аналізу даних Держстату, дашбордів, наукових і аналітичних інституцій.

8. Компаративний аналіз для порівняння двох або більше об’єктів, явищ чи систем (підприємницької культури як екосистеми) для виявлення їх спільних рис і відмінностей, встановлення закономірностей, переваг та загроз, а також розуміння їх взаємозв’язків.

9. Метод бенчмаркінгу для аналізу підприємницької культури – інструмент стратегічного вдосконалення через порівняння внутрішніх ціннісних стандартів і поведінкових моделей компанії (регіону, країни) з еталонними зразками (лідерами ринку). У регіональному бенчмаркінгу за еталон зазвичай обирають: регіони-лідери: території з найвищим рівнем підприємницької активності, інноваційності та щільності стартапів; нормативні стандарти: вимоги міжнародних організацій (наприклад, критерії OECD для підприємницьких екосистем). При цьому для порівняльного аналізу можна використовувати такі індикатори: інституційне середовище: рівень корупції, ефективність правового захисту власності та швидкість реєстрації бізнесу; ціннісні орієнтири: частка населення, що володіє підприємницькою ініціативою, та сприйняттям ризику у бізнесі; інклюзивність: інтенсивність взаємодії між владою, бізнесом та університетами.

При цьому, алгоритм аналізу передбачає ряд етапів, а саме:

- визначення «профілю» регіону: збір первинних даних про рівень довіри, готовність до ризику та інноваційну активність у громаді;
- пошук чинників успіху: вивчення методів управління, які дозволили іншим регіонам створити сприятливий клімат;
- аналіз розривів (gap-analysis): виявлення того, яких саме елементів культури бракує (наприклад, бракує культури довіри між бізнесом та державою або низький рівень інноваційної активності);
- адаптація практик: розробка регіональних стратегій підтримки, які

базуються не на сліпому копіюванні, а на пристосуванні чужого успіху до місцевих традицій.

В умовах післявоєнного відновлення бенчмаркінг стане інструментом соціально-економічного вирівнювання регіонів України. Регіони з інертною культурою використовують досвід більш динамічних громад (наприклад, західних областей) для впровадження цифрових сервісів та нових форматів взаємодії з релокованим бізнесом. Крім того для українського бізнесу бенчмаркінг виступає інструментом «культурної конвергенції» (зближення), а саме в контексті євроінтеграції – порівняння підприємницької культури українського бізнесу з нормами ЄС для виходу на нові ринки. Це включає адаптацію до стандартів антикорупційного комплаєнсу та прозорості; а також в контексті адаптивного бенчмаркінгу: вивчення досвіду компаній, що працюють у зонах конфлікту (наприклад, досвід Ізраїлю), для формування підприємницької культури «резильєнтності» (стійкості).

Тобто, бенчмаркінг підприємницької культури дозволяє перевести поняття «менталітету» чи «традицій» у площину вимірюваних показників, що дає змогу владі та громадам цілеспрямовано змінювати правила гри на користь продуктивного підприємництва. Бенчмаркінг – це не сліпе копіювання, а ціннісне самовизначення, яке допомагає підприємству (підприємницькій екосистемі регіону загалом) зрозуміти свою позицію на шкалі «цивілізованості» бізнесу, стимулюючи перехід від архаїчних моделей (авторитаризм, тінізація) до сучасних цінностей (партнерство, інновації, людський капітал), формуючи систему цінностей, яка забезпечує конкурентну перевагу на глобальному ринку.

10. Кореляційний аналіз для визначення зв’язку між рівнем "культурної зрілості" бізнесу та темпами росту ВРП (валового регіонального продукту), іншими соціально-економічними індикаторами розвитку регіонів. При цьому, особливу увагу слід приділяти цифровій культурі (Digital Culture), оскільки вона є основним драйвером продуктивності праці в умовах кадрового дефіциту, а також розвитку підприємницької діяльності на засадах «подвійного переходу», як критерію соціально-відповідальної культури ведення бізнесу.

Висновки до першого розділу

1. Обґрунтовано теоретико-концептуальний базис та методичну платформу дослідження підприємницької культури як стратегічної детермінанти соціально-економічного розвитку регіону. Запропонований підхід синтезує положення інституціоналізму, місцевого економічного розвитку, поведінкової економіки та теорії систем, що дозволяє розглядати підприємницьку культуру не лише як етичну категорію, а як активний інструмент регіонального розвитку та розвитку територіально-суспільних систем різного рівня (регіонів, територіальних громад, субрегіональних утворень).

2. Встановлено, що інтеграція аксіологічного, екосистемного та ESG-підходів забезпечує комплексне розуміння механізмів трансформації цінностей ведення бізнесу у конкретні соціально-економічні індикатори розвитку регіональних економічних систем.

3. Аксіологічний підхід вивчення підприємницької культури дає змогу вийти за межі прагматизму та сконструювати модель "ідеального підприємця" як носія вищих ціннісних сенсів, здатного трансформувати підприємницьку діяльність із процесу накопичення капіталу в інструмент суспільного блага, враховуючи такі аксіологічні компоненти: 1) етична суб’єктність та відповідальність: підприємець усвідомлює онтологічну цінність своєї праці, його діяльність спрямована не лише на отримання прибутку, а на гармонізацію суспільних відносин; 2) підвищення цінності довіри та чесності: культура підприємництва, побудована на дотриманні етичних імперативів, стає фундаментом для відновлення соціальної солідарності та подолання нігілізму; 3) творчий саморозвиток (праксеологічна цінність): бізнес інтерпретується як форма вищої творчості, де підприємець реалізує свій інтелектуальний та духовний потенціал. Це перетворює ринкове середовище на простір самоактуалізації особистості, де успіх є похідним від внутрішньої досконалості; 4) трансцендентність цілей: ідеальний підприємець орієнтується на цінності, що виходять за межі його біологічного чи матеріального існування (меценатство,

екологічна етика, соціальна місія). Це дозволяє розглядати підприємництво як служіння, що наповнює економічні процеси вищими духовними сенсами.

4. Запропоновано розглядати підприємницьку культуру як складну аксіологічну систему, що базується на сукупності фундаментальних цінностей, котрі детермінують формальні та неформальні норми, звичаї та традиції бізнес-середовища. У цьому контексті цінності виступають не просто як абстрактні орієнтири, а як дієві регулятори, що визначають телеологію (цілепокладання) бізнесу, формують вектори економічних інтересів та окреслюють етичні межі допустимих засобів реалізації стратегічних завдань. Пропонована дворівнева аксіологічна декомпозиція дозволяє комплексно концептуалізувати культуру підприємництва: континуумний рівень – визначає ступінь інституційної зрілості середовища через маркери законності, легітимності, відповідальності та соціальної інклюзивності; суб'єктний рівень фіксує трансформацію ділових взаємодій у площині «держава – клієнт – партнер», де пріоритетами стають податкова доброчесність, валоризація потреб особистості та солідарна етика конкуренції.

5. Розроблене методичне забезпечення оцінювання впливу підприємницької культури на розвиток регіональної суспільної системи характеризується мультимодальністю інструментарію, що полягає у поєднанні якісного соціологічного аналізу ціннісних орієнтацій із кількісним інтегральним оцінюванням. Застосування субіндексів економічної етики, інноваційності та соціальної відповідальності у поєднанні з кореляційно-компаративним аналізом дасть змогу не лише констатувати стан ділового середовища, а й верифікувати щільність зв'язку між рівнем культури підприємництва та темпами зростання соціально-економічного розвитку та добробуту регіону, що створює підґрунтя для розробки таргетованих програм підтримки бізнесу на різних рівнях управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ

2.1. Детермінанти підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону (на основі соціологічного обстеження)

Проведене соціологічне опитування у 2025 році підприємств Карпатського регіону України щодо складових підприємницької культури і пріоритетних цінностей ведення бізнесу в сучасних умовах, вказало на їх трансформацію та зміщення пріоритету з класичного прибутку на стійкість та етику.

Таблиця 2.1

Розподіл відповідей на запитання «Які цінності підприємницької культури є пріоритетними для Вашого бізнесу?», %

Цінність	Відсоток обрання (агреговані дані)
Етичність та прозорість	75
Соціальна відповідальність (КСВ)	68
Клієнтоорієнтованість	55
Інноваційність та ризик	35
Орієнтація на прибуток понад усе	22
Екологічність	12

Високий пріоритет «Етичності та прозорості» (75% опитаних) відображає запит бізнесу на чесні правила гри в умовах високих корупційних ризиків та євроінтеграційних процесів. Це аксіологічний імператив для залучення міжнародного фінансування. На другому місці перевага на боці «соціальної відповідальності» (68%), що підтверджує трансформацію парадигми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу як чинника модернізації підприємницької культури в умовах воєнного стану. На сучасному етапі рівень соціальної залученості є ключовою умовою легітимізації суб'єктів господарювання у суспільному сприйнятті та вимогою залучення іноземних

інвестицій і міжнародної допомоги, необхідних для відновлення. Український бізнес включає видатки на мілітарну та гуманітарну підтримку безпосередньо у структуру своїх операційних бюджетів, в т.ч. шляхом прямих донатів та матеріально-технічного забезпеченням Сил оборони, впровадження програм адаптації ветеранів, що включають психологічну реабілітацію, рекваліфікацію та інклюзивність, тим самим підтримує свій репутаційний капітал та лояльність з боку споживачів і персоналу.

На фоні вищесказаного відбулося деяке зниження пріоритету «орієнтація на прибуток понад усе» (22%), що пояснюється тим, що прибуток перестав бути самоціллю і став ресурсом для забезпечення виживання та резильєнтності як окремого підприємства, так і регіональної соціально-економічної системи загалом. Цінності «інноваційність та ризик» розділяє кожен третій підприємець (35%), а «екологічність» (12%), поки що залишаються вторинним, що пояснюється необхідністю вирішення більш нагальних проблем безпеки та виживання.

Але на сьогодні підприємницька культура України активно трансформується під впливом інтеграції принципів стратегії Європейського зеленого курсу через поєднання євроінтеграційних вимог та потреб повоєнної відбудови. Екологічність стає ціннісним пріоритетом, а механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM) перейшов у фазу фінансових зобов'язань українських підприємств. Експортери заліза, сталі, цементу, добрив та електроенергії змушені сплачувати за викиди вуглецю на рівні з виробниками ЄС. Декарбонізація стає обов'язковою умовою рентабельності, адже підприємства, які не інвестували в екологічні технології, втрачають конкурентоспроможність на ринку ЄС.

У контексті масштабних руйнувань цивільної інфраструктури, європейський зелений курс пропонує методологію відновлення на засадах сталого розвитку. А доступ до коштів плану Ukraine Facility жорстко прив'язаний до екологічних індикаторів, тому бізнес має трансформуватись до впровадження стандартів циркулярної економіки. Перехід до органічного виробництва та захист біорізноманіття відкриває вітчизняному бізнесу доступ до ринків ЄС, але вимагає

зміни технологічної культури фермерства. При цьому аксіологія енергоефективності стає базовою умовою забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи регіону (країни). Все це вимагає перегляду екологічного пріоритету в ціннісній архітектоніці вітчизнаного бізнесу, зокрема даного регіону.

При цьому, опитавши менеджмент підприємств на предмет чи мають вони офіційно зафіксований Кодекс етики або стратегію сталого розвитку, 42% відповіли «так». І це переважно представники великого бізнесу та компанії з іноземними інвестиціями. Наявність цих документів стала обов'язковою умовою для отримання міжнародного фінансування та співпраці з європейськими партнерами в межах директиви CSRD. В процесі розробки відповіли 38% опитаних, а саме цей показник зростає щодо підприємства середнього та малого бізнесу, які активно впроваджують ці стандарти, готуючись до нових вимог звітності ESRS (Європейські стандарти звітності про сталий розвиток), які з 2026 року стають обов'язковими для значної частини українського ринку. «Ні» відповіло 20% підприємств, здебільшого це мікропідприємства або компанії, орієнтовані виключно на внутрішній ринок, які ще не інтегрували ESG-принципи[2] у свою операційну діяльність.

У 2025 році головні показники успіху для українського бізнесу суттєво змістилися від класичних фінансових метрик до соціальних та гуманітарних цінностей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл відповідей на запитання «Що для Вас було головним показником успіху бізнесу у 2025 році?», %

Показник успіху	Відсоток обрання
Репутація бренду та довіра з боку суспільства	72
Забезпечення добробуту працівників та їхніх родин	65
Створення продукту, що змінює життя людей на краще	58
Максимізація чистого прибутку та капіталізації	28

[2] ESG принципи – це три стовпи сталого розвитку бізнесу: Environmental (довкілля), Social (соціальна сфера) та Governance (управління), що визначають екологічну та соціальну відповідальність і якість корпоративного управління компанії, які використовуються інвесторами та зацікавленими сторонами для оцінки її довгострокової стійкості та впливу на світ.

Перше місце показника «репутація бренду та довіра з боку суспільства» (72% опитаних) підкреслює, що в умовах війни соціальний капітал та легітимність у суспільстві є більш важливими для виживання бізнесу, ніж миттєвий фінансовий успіх. Високий пріоритет «забезпечення добробуту працівників» (65%) свідчить про глибокий аксіологічний зсув в умовах дефіциту людського капіталу та високих ризиків безпеки, коли саме турбота про персонал стала стратегічною необхідністю та ключовою цінністю. Показник «створення продукту, що змінює життя людей на краще» випередив «максимізацію чистого прибутку», що відображає переорієнтацію в пріоритетах підприємницької культури на місію та соціальну цінність, а не лише на фінансову рентабельність.

Оцінюючи відповіді на запитання «яким ціннісним принципом ви готові поступитися заради виживання бізнесу в критичній ситуації» (табл. 2.3) можна зробити висновок, що підприємці сприймають екологічні вимоги (зокрема Європейського зеленого курсу) як довгострокові цілі, якими можна знехтувати заради негайного збереження операційної діяльності та енергонезалежності, тому такий високий показник у 48%. Чверть опитаних (24%) розглядає можливість часткового переходу в «тінь» або використання оптимізаційних схем як «подушку безпеки». Однак цей показник стримується ризиком втратити доступ до банківського кредитування та міжнародної допомоги, де прозорість є обов’язковою.

Таблиця 2.3

Розподіл відповідей на запитання «Яким ціннісним принципом Ви готові поступитися заради виживання бізнесу в критичній ситуації?», %

Ціннісний принцип	Відсоток обрання
Екологічними стандартами	48
Прозорістю фінансових операцій	24
Я не готовий поступатися цінностями, навіть під загрозою закриття	17
Соціальними гарантіями для персоналу	11

Лише 17% підприємців не готові поступатися цінностями, навіть під загрозою закриття – цей сегмент представляє ядро нової української бізнес-еліти,

для якої репутація та етичні стандарти є капіталом, дорожчим за фізичні активи. Вони вважають, що втрата цінностей означає неминучий крах бізнесу в довгостроковій перспективі. Найменша готовність до компромісу щодо соціальних гарантій для персоналу (11%). В умовах дефіциту людського капіталу це свідчить про розуміння бізнесом, що втрата лояльності команди та фахівців зумовить неможливість відновлення після кризи. Реальна частка тих, хто готовий поступитися прозорістю, може бути вищою, ніж задекларована, через чутливість проблематики податкового комплаєнсу.

Вищесказане, також пояснює позицію бізнесу щодо поняття «чесний прибуток» (рис.2.1).

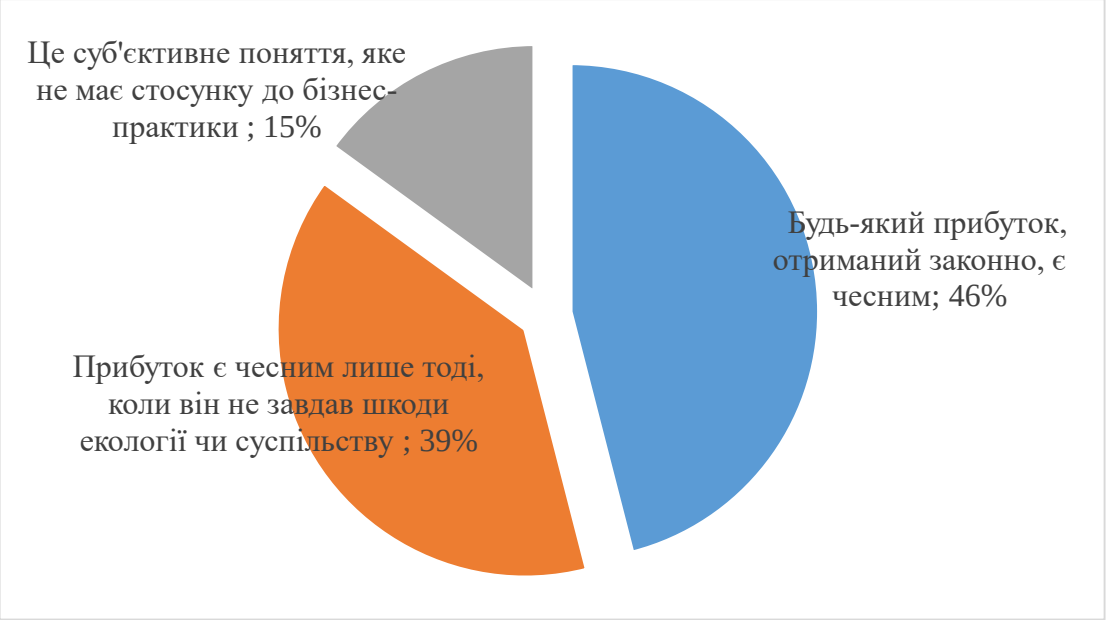

Рис.2.1. Розподіл відповідей на запитання «Як Ви ставитеся до поняття «чесний прибуток», %

Більша частина підприємців (46%) вважає, що будь-який прибуток, отриманий законно, є чесним. І це домінуюча позиція серед малого та середнього бізнесу, для якого правовий позитивізм (відповідність чинному законодавству) залишається базовим критерієм етичності. Для цієї групи «чесність» дорівнює «легітимності» та сплаті податків. Для 39% підприємств – прибуток є чесним лише тоді, коли він не завдав шкоди екології чи суспільству, така позиція характерна для великого бізнесу, IT-сектору та компаній, що працюють із міжнародними донорами. Це відображає імплементацію принципів ESG (сталий

розвиток через екологічну (E), соціальну (S) та управлінську (G) відповідальність) та Європейського зеленого курсу, де соціальний та екологічний вплив є невід'ємною складовою вартості капіталу. Частка прихильників радикального прагматизму (15%) скоротилася до мінімуму, адже в умовах війни бізнес без ціннісної надбудови втрачає соціальну легітимність і підтримку з боку громади та держави. Прибуток більше не розглядається як ізольований фінансовий результат, а оцінюється через його вплив на суспільну стійкість.

Опитування щодо сприйняття конкуренції на внутрішньому ринку показало, що 52% підприємців вважають конкуренцію «стимулом до розвитку», тобто бізнес усвідомив, що для виходу на ринки ЄС та участі у великих проєктах відбудови необхідно об'єднуватися в кластери, а співпраця заради спільних стандартів стала новою нормою. Як «боротьбу за виживання» приймають конкуренцію 34% підприємців. Цей підхід залишається домінуючим у секторах з низькою маржинальністю та високою залежністю від локального попиту, що скорочується. Як перешкоду, яку краще обійти через домовленості сприймають 14% підприємств, але ця частка знизиться через тиск антикорупційних органів та вимоги прозорості від донорів Ukraine Facility.

Найбільше заважає розвитку українського бізнесу цілий ряд ментальних установок, серед яких підприємці відзначають:

- короткострокове планування (48% опитаних), адже через воєнну невизначеність горизонт планування залишається критично малим і для більшості опитаних це є головним бар'єром для капітальних інвестицій;

- недовіра до партнерів та небажання об'єднуватися (26%) – тривалий брак довіри все ще гальмує створення потужних просторових форм інтеграції бізнесу в Україні;

- патерналізм (18%) – очікування допомоги від держави хоч і зменшується в ринкових конкурентних умовах, але залишається фактором у секторах, які потребують дотацій;

- страх помилки (8%) – війна навчила бізнес діяти швидко, тому страх «зробити не так» відійшов на останній план.

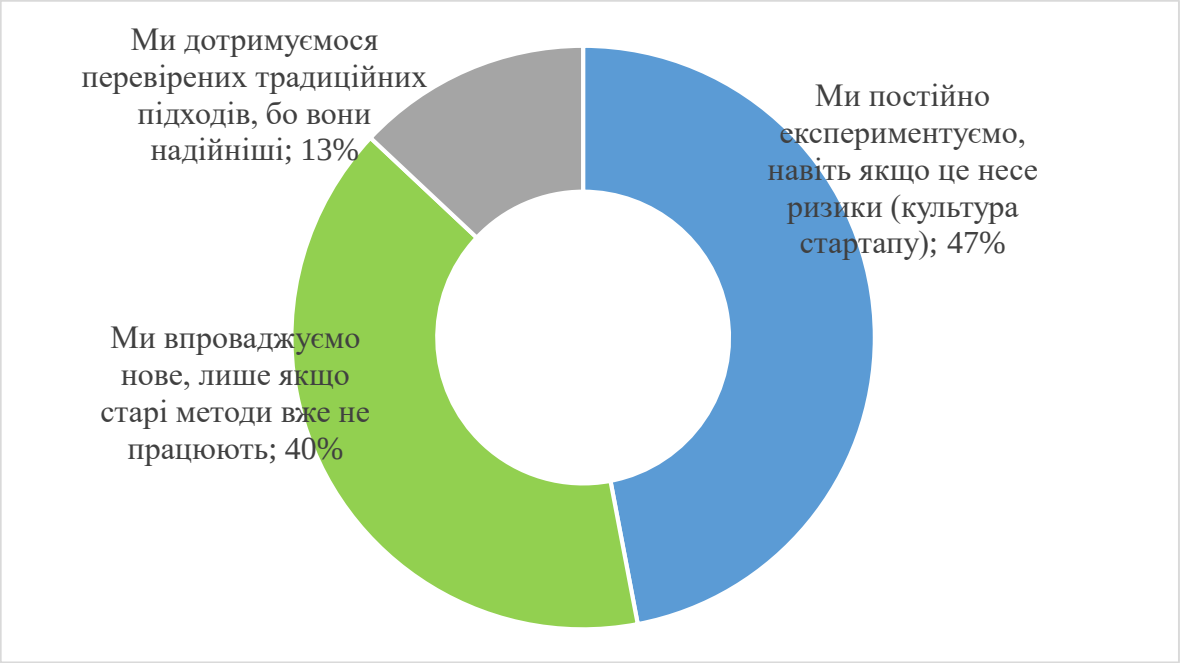

Рис.2.2. Розподіл відповідей на запитання «Як Ви ставитеся до інновацій та традицій?, %

Позитивною є оцінка, щодо ставлення до інновацій та традицій (рис. 2.2), адже 47% опитаних підприємців постійно експериментують, впроваджують інновації та ризикують, адже стрімкий розвиток MilTech, автоматизації та енергонезалежних технологій трансформує розвиток України у напрямку нарощення «культури стартапів». 39% бізнесу впроваджує нове, лише якщо старі методи не працюють і це традиційна модель більш для підприємств важкої промисловості, яка потребує значних витрат на модернізацію. Дотримуються перевірених традиційних підходів 15% опитаних і здебільшого це мікробізнес та консервативні галузі послуг.

Домінування ідеї спільної відповідальності вказує на зрілість бізнес-середовища. Підприємці більше не сприймають себе як ізольовані економічні одиниці, а як невід'ємну частину регіональної екосистеми (64% опитаних підприємців висловили позицію, що відповідальність за добробут у регіоні має бути спільна всіх зацікавлених сторін). Тобто в аксіологічному сенсі бізнес усвідомив пряму залежність між власною ефективністю господарської діяльності та стабільністю громади. Це перехід від «експлуатації території» до

«спільного творення простору». Першочергову відповідальність за добробут у регіоні 16% підприємців покладають на громадян (через активність та працю), що свідчить про зростання цінності суб'єктності та відмову від патерналізму; 12% – на бізнес (як головний ресурсний центр), а саме частина підприємців (переважно великих компаній) бере на себе роль «опікуна» регіону; 8% – на державу (через розподіл податків).

При цьому, даючи відповідь на питання «Чи відчуваєте ви моральний обов'язок брати участь у відбудові та розвитку країни/регіону понад сплату податків?»: 72% опитаних зазначили «так, це частина моєї ідентичності як громадянина», тобто підприємець в умовах воєнних викликів ідентифікує себе як активного учасника державотворення, а не просто платника податків; 18% – «ні, сплата податків – це вичерпне виконання зобов'язань перед суспільством»; 10% – «так, але тільки якщо це дає маркетингові переваги моєму бізнесу», тобто прихильники цього прагматичного підходу, де благодійність розглядається як інвестиція в бренд-капітал. Результати свідчать про трансформацію підприємницької культури від моделі «економічного егоїзму» до «відповідального громадянства», в якому соціальна діяльність бізнесу стає не просто маркетинговим ходом, а внутрішньою аксіологічною потребою.

Довіра як ціннісна складова підприємницької культури має важливе значення, особливо в контексті зниження транзакційних витрат ведення підприємницької діяльності, важливого фактору стабільності і головного капіталу / валюти бізнесу, особливо в умовах війни (рис. 2.3). Високий рівень довіри між партнерами розглядається як інструмент радикальної мінімізації витрат на контроль, аудит та юридичний супровід. В умовах воєнної невизначеності довіра виступає базовим механізмом страхування ризиків, особливо при загрозах втрати юридичної сили контрактів через форс-мажорні умови. Попри високу довіру «по горизонталі» (між підприємцями), рівень довіри до державних інституцій та судової системи залишається критично низьким, що змушує бізнес покладатися на корпоративні та персоналізовані мережі (соціальний капітал) як на єдиний надійний інструмент захисту активів. А

підприємства з високим рівнем внутрішньої довіри за різними оцінками демонструють на 20–25% вищу стійкість до суспільно-економічних шоків та кращі показники утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту в сьогоднішніх умовах.

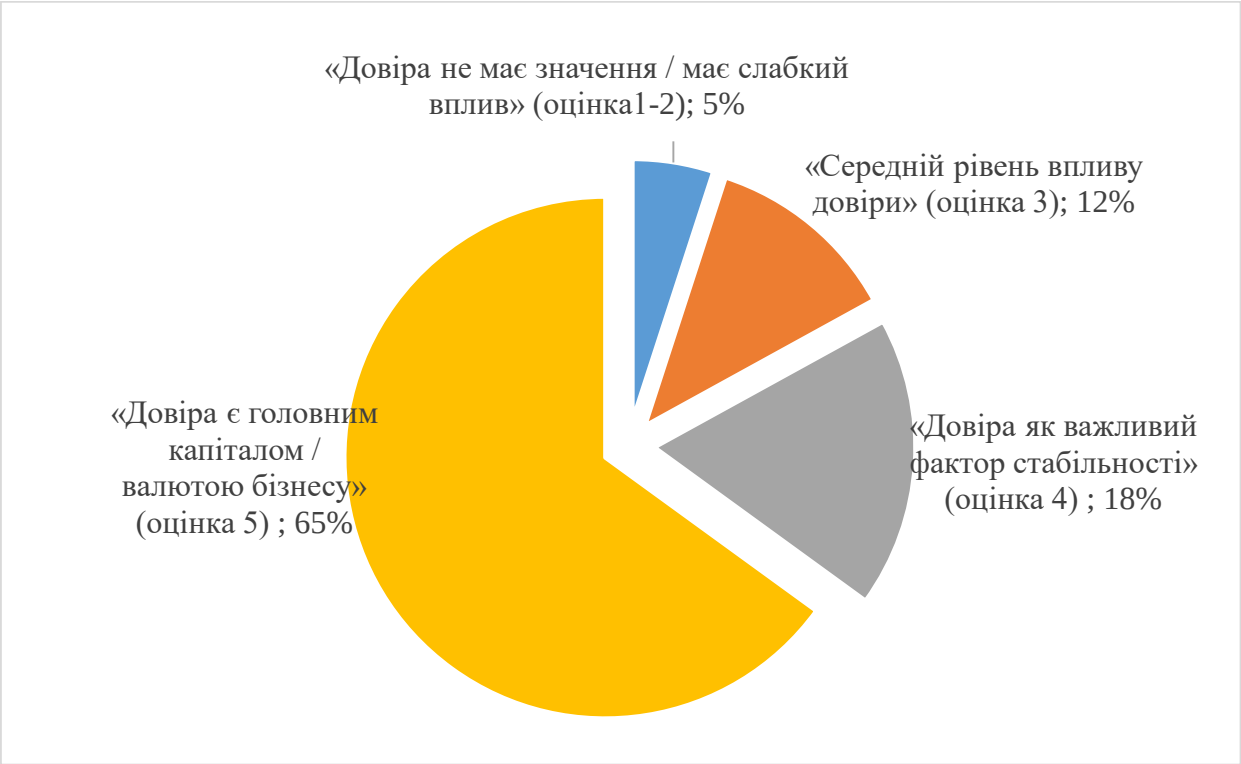

Рис.2.3. Розподіл відповідей на запитання «Оцініть роль «довіри» як економічної категорії (чи високий рівень довіри між підприємцями знижує транзакційні витрати?), %

Трансформація інституційної довіри та стратегічних комунікацій суб'єктів господарювання за результатами глобального моніторингу Edelman Trust Barometer 2025 [152; 26], який охопив понад 33 тис. респондентів у 28 країнах, фіксує також у глобальному соціально-економічному просторі суттєву реконфігурацію довіри до базових інституцій. Сучасна архітектура суспільної лояльності демонструє домінування приватного сектору: рівень довіри до бізнес-інституцій (62%) стабільно перевищує аналогічні показники урядових структур (52%) та засобів масової інформації (52%).

Попри лідерські позиції бізнесу, результати моніторингу ідентифікують низку деструктивних чинників у системі корпоративних взаємодій. В умовах

інформаційної ентропії та кризи репутації традиційних каналів комунікації, суб'єкти підприємництва змушені здійснювати радикальну переоцінку стратегічних підходів. Уникання участі підприємств від важливих суспільних проблем детермінує ризик девальвації репутаційного капіталу; натомість пріоритетного значення набуває верифікація реальних соціально-економічних результатів діяльності. 75% респондентів артикулюють запит на проактивну позицію вищого менеджменту щодо відповідних соціальних викликів (зміна клімату, економічна нерівність і технологічний прогрес). Це корелює з інтенсифікацією вимог до прозорості, етичності бізнесу, де поєднання професійної компетентності з високими моральними стандартами стає ключовим джерелом інституційної довіри.

Окремим аксіологічним аспектом є зміщення акцентів у формуванні довіри зовнішніх агентів на основі аналізу позицій внутрішніх стейкхолдерів. Персонал компаній стає валідним джерелом інформації, що вимагає імплементації інноваційних моделей побудови корпоративної культури та модернізації систем внутрішніх комунікацій. Прозорість операційної діяльності стає необхідністю функціонування бізнесу, де відкритий діалог щодо подолання кризових явищ виступає фундаментом формування репутації надійного партнера.

Забезпечення доступності товарів, послуг та інфраструктури визначається як домінантний запит суспільства до сучасного бізнесу. Посилюється вимога щодо інвестування в системи перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення адаптивності до технологічних і структурних економічних трансформацій. Відзначається необхідність створення систем рівних можливостей та впровадження інституційних механізмів елімінації будь-яких форм дискримінації щодо працівників.

В умовах поширення дезінформаційних загроз критично важливим стає запровадження систем корпоративного фактчекінгу. Створення інституційних механізмів оперативної верифікації даних та швидкого реагування на інформаційні викривлення стає невід'ємною складовою стратегії економічної

безпеки та збереження нематеріальних активів підприємства (зокрема, репутації).

Наше дослідження показало, що, виконуючи свою соціальну місію, 34% підприємств інвестувало в інфраструктурні об’єкти загального користування (благоустрій, освітлення, дороги, парки, зони відпочинку). Бізнес почав інвестувати в інфраструктуру «навколо себе», щоб забезпечити безпеку та комфорт для своїх працівників, долучатись до будівництва захисних споруд цивільного захисту (сховищ, укриттів) та зон автономного енергозабезпечення для населення. Але, 52% респондентів не інвестували в інфраструктурні об’єкти загального користування, проте вчасно сплачуємо всі місцеві податки, вважаючи сплату податків в умовах війни уже значним внеском у забезпечення соціально-економічної стабільності держави. Це завдання віднесли до компетенції виключно місцевої влади 14% опитаних, тобто частка прихильників чистого патерналізму стабільно скорочується, оскільки бізнес бачить обмеженість місцевих бюджетів у воєнний час.

Аналіз показав, що у 2025 році спостерігається конвергенція безпекових потреб та екологічних ініціатив. Перехід на відновлювану енергію (36% опитаних) є найкращим прикладом того, як екологічна відповідальність стає інструментом виживання та автономності. Дефіцит в енергосистемі зумовив інвестиційну активність у відновлювальну енергетику та системи накопичення енергії, що стало стратегічним безпековим рішеннями для бізнесу. Система сортування та переробки відходів впроваджували 32% респондентів, модернізацію очисних споруд – 18%, цифровізацію документообігу (відмова від паперу) – 88%. Бізнес стає «співвласником» простору громади, інвестуючи в інфраструктуру, що свідчить про підвищення рівня горизонтальної довіри в підприємницькій та загалом суспільній культурі в умовах війни.

Високий відсоток ствердних відповідей (84%) на запитання «Ваші прогнози: чи стане соціальна відповідальність обов’язковою умовою виживання бізнесу до 2030 року?» зумовлений трьома критичними умовами, які вплинуть на обов’язковість корпоративної соціальної відповідальності до 2030 року:

1) інституційне зобов'язання (вектор ЄС): впровадження Директиви CSRD та стандартів ESRS означає, що до 2030 року нефінансова звітність стане обов'язковою не лише для великих, а й для значної частини середніх підприємств. Бізнес без підтвердженого соціального та екологічного профілю не зможе легально функціонувати в єдиному ринку ЄС;

2) фінансова детермінованість: міжнародні інвестори та банки (EBRD, EIB, IFC) використовують ESG-рейтинги як ключовий фільтр для надання кредитів, і відповідно доступ до дешевого ресурсу та страхування воєнних/повоєнних ризиків буде закритий для компаній з низькою соціальною відповідальністю;

3) боротьба за людський капітал (внутрішній ринок): з огляду на дефіцит робочої сили, соціальна відповідальність стає головним інструментом утримання персоналу.

Вже сьогодні розвинена корпоративна культура позитивно впливає на фінансові показники підприємств, а саме: значно підвищує прибутковість (54% опитаних) – компанії з високою культурою довіри та підтримки легше долали кризи (мобілізація, енергетичні шоки) завдяки високій лояльності персоналу, а плинність кадрів у таких компаніях була на 25–30% нижча за ринкову; має помірний вплив (32%) – переважно це сектори з високою автоматизацією або стабільними державними замовленнями, де людський фактор менш критичний; створює додаткові витрати (8%) – позиція бізнесів, що сприймають корпоративні заходи та переваги як «надлишок» у воєнний час; не впливає на фінанси (6% опитаних).

Компанії активно інвестують у перенавчання жінок та ветеранів, а також у цифрову трансформацію для компенсації дефіциту робочої сили, а саме 44% опитаних інвестують 6-15% доходу, 38% – до 5% доходу (показник характерний для мікробізнесу та галузей, що працюють у режимі «виживання» з мінімальною маржою), 18% – понад 15% доходу, це здебільшого лідери інновацій: сектори MilTech[3], IT, енергетика (через перехід на відновлювальні джерела

[3] **Military Technology/Defense Tech** – це сфера розробки та впровадження інноваційних технологій, інженерних рішень і програмного забезпечення для військових і оборонних потреб. Вона охоплює створення дронів, систем РЕБ, робототехніки, AI-алгоритмів, засобів зв'язку та захисту, спрямованих на посилення обороноздатності та збереження життів.

енергії) та агротехнології. Для них інвестиції у знання є єдиним способом збереження конкурентності на ринках ЄС. Тобто на сьогодні корпоративна культура конвертується в операційну ефективність, а високий відсоток інвестицій у навчання є стратегічно вірною відповіддю на дефіцит кадрів, а інвестиція в інтелект та софт-скіли працівників дає вищу окупність інвестицій, ніж вкладення у фізичні активи в умовах ризиків війни.

Одним з елементів підприємницької культури є ініціативи щодо просторової та інклюзивної інтеграції бізнесу на основі підтримки конкурентних та ендогенних переваг місцевого економічного розвитку та економічного патріотизму. Даючи відповіді на запитання, «який пріоритет ви надаєте місцевим постачальникам при формуванні ланцюга поставок?» 48% респондентів відповіли, що «високий» (обираємо своїх, навіть за вищої ціни), що є свідченням «економічного патріотизму», тобто підприємці розуміють свою роль у підтримці місцевого виробника, адже тим самим вони підтримують купівельну спроможність своєї громади та логістичну стійкість в умовах воєнних ризиків. Середній (найкраща ціна незалежно від регіону) обрали 38% опитаний – цей прагматичний підхід характерний для галузей з високою конкуренцією та низькою маржинальністю, де ціна залишається визначальним фактором виживання. Низький (переважно імпорт або національні мережі) — 14%, даний вибір притаманний суб’єктам підприємництва, які мають специфічні технологічні вимоги або залежні від глобальних ланцюгів постачання (наприклад, електроніка або фармацевтика).

При цьому, 56% підприємств бере участь у діяльності регіональних бізнес-асоціацій або кластерів, що допомагає захищати їх інтереси, адже кластеризація стала однією з умов доступу до грантів від Ukraine Facility та спільного вирішення проблем енергонезалежності. 44% респондентів не бачать практичної користі від комунікації та інтеграції з регіональними бізнес-асоціаціями та кластерами, і здебільшого це мікробізнес. Але, все ж підприємницька культура трансформується у бік «мережевої економіки», де участь у кластерах розглядається як засіб посилення суб’єктності регіону в процесі відбудови.

Підприємницька культура має безпосередній соціальний вплив при взаємодії з громадою (регіоном). А саме даючи відповідь на запитання «Чи бере ваш бізнес участь у розвитку місцевої громади?»: ствердно відповіло 68% опитаних, які були активні в благодійних та інфраструктурих проєктах, і саме в умовах війни долучались до фінансування будівництва громадських укриттів, встановлення автономного освітлення та підтримки локальних пунктів незламності; освітні ініціативи та програми стажування для працівників були ініціативою 22% підприємств, а саме через створення власних освітніх платформ та програм рекваліфікації для ветеранів і ВПО, щоб забезпечити себе фахівцями. Разом з тим, 10% були зосереджені лише на бізнес-процесах і це здебільшого мікробізнес, який немає достатнього фінансового ресурсу для соціальних інвестицій.

Бізнес співпрацю з регіональною/місцевою владою оцінює наступним чином: 15% опитаних вважає, що співпраця має ознаки конструктивного партнерства, цей найвищий бал ставлять підприємці, які активно співпрацюють з регіональними бізнес-асоціаціями та просторовими формами співпраці, в т.ч. кластерної, мережевої та міжмуніципальної; 45% оцінює співпрацю на «4», відзначає покращення комунікації через спільні виклики війни (енергетика, логістика); 25% – на «3», тобто для цієї групи опитаних співпраця оцінюється як «нейтрально-бюрократично» взаємодія без явних конфліктів, але і без активного сприяння; 10% – на «2», бізнес невдоволений через надмірний регуляторний тиск та можливі корупційні ризики при розподілі ресурсів на відбудову; 5% – вважає рівень співпраці конфліктним через практику відкритого протистояння, яка часто пов’язана з земельними питаннями або обмеженістю доступу до фінансових ресурсів підтримки. Отже, середній бал співпраці з владою (3.7) є найвищим за останні 10 років і це пояснюється децентралізацією та необхідністю швидкої координації під час енергетичних і безпекових криз в умовах війни.

Корпоративна культура підприємств в сьогоднішніх нестабільних умовах може сприяти збереженню людського потенціалу та трудових ресурсів, при чому молодих і креативних. На запитання «як ваша корпоративна культура сприяє

утриманню талантів у регіоні?» опитані суб'єкти бізнесу активно долучались до цієї важливої місії, а саме: 74% підтримували рівень заробітної плати вищий за середній по регіону, адже в умовах високої інфляції та конкуренції за фахівців, бізнес змушений використовувати агресивну фінансову мотивацію як базовий інструмент виживання; програми підтримки молодих спеціалістів та ветеранів (менторство, стажування) використовували 42% опитаних, тобто бізнес розділяв стратегію «зрощення» талантів всередині компаній, а реінтеграція ветеранів стала частиною етичного кодексу більшості великих підприємств; можливість дистанційної або гібридної роботи надавали 38% респондентів, що особливо цінним було для ВПО та релокованого бізнесу загалом; соціальний пакет (медичне страхування, психологічна підтримка) пріоритет для 31% опитаних, який в умовах війни змістився у бік страхування воєнних ризиків та надання системної психосоціальної допомоги, що є прямою відповіддю на виклики ментального здоров'я нації. Аксіологічно бізнес стає «соціальним ліфтом» для молоді та ветеранів, що є ключовим для збереження резильєнтності соціально-економічного розвитку регіонів.

При цьому підприємницька культура однозначно впливає на соціальну стабільність громади в кризові періоди. І саме 88% опитаних вбачають у цьому свою роль через забезпечення безперебійної роботи та виплат зарплат, це визнано головним стабілізуючим чинником і розглядається як «базовий акт патріотизму», що запобігає гуманітарній катастрофі та виїзду населення з регіону. Створювали «пункти незламності» або центри допомоги на базі бізнесу 42% опитаних суб'єктів бізнесу, а саме через інвестиції у когенераційні установки та Starlink, що трансформувалося в сталу культуру «шерингу ресурсів»: під час блекаутів офіси, магазини та АЗС стають хабами для зарядки пристроїв, роботи та обігріву мешканців. Фінансували місцеві фонди безпеки та цивільного захисту 36% респондентів, а саме шляхом фінансування будівництва громадських укриттів, закупівлі засобів радіоелектронної боротьби для громад та підтримки локальних підрозділів ДСНС. Це вияв «місцевого солідаризму», де бізнес виступає партнером держави у сфері безпеки і свідчить про зміну

аксіології власності: приватні ресурси в кризові моменти стають публічним благом.

Саме для виконання такої важливої місії бізнесу слід створити сприятливе та комфортне бізнес-середовище, в якому підприємницька культура виступає одночасно і чинником і наслідок сильної інституційної основи взаємовідносин. Опитування показало (табл. 2.4), що на сьогодні, розвитку етичної підприємницької культури заважають найбільше безпекові та енергетичні ризики (78% опитаних) під впливом постійної загрози втрати активів та дефіциту енергії, що змушує бізнес фокусуватися на короткостроковому виживанні, що перешкоджає довгостроковому плануванню етичних стратегій.

Таблиця 2.4

Розподіл відповідей на запитання «Що найбільше заважає розвитку етичної підприємницької культури сьогодні?», %

Чинник	Відсоток обрання
Регуляторний тиск та діюча дозвільна система	38
Податкове навантаження	28
Брак підтримки для соціально відповідального бізнесу	26
Недосконале та нестабільне законодавство	17
Корупційні ризики та судова система	56
Низька купівельна спроможність населення	18
Висока частка підприємств в тіні	42
Безпекові та енергетичні ризики	78
Обмежений доступ до фінансування	24

Також негативно впливає на розвиток підприємницької культури набуті та перманентні системні інституційні деформації і пастки бізнес-середовища, як:

- корупційні ризики та судова система (56%), адже брак справедливого правосуддя демотивує «грати за правилами», адже етична поведінка не захищена законом у суперечках з різними стейкхолдерами та державними інституціями;

- висока частка підприємств у «тіні» (42% опитаних називають це проблемою), що створює нерівну конкуренцію, а етичний («білий») бізнес несе вище податкове та регуляторне навантаження порівняно з тими, хто працює поза правовим полем;

- регуляторний тиск та діюча дозвільна система (38%) – скарги на непередбачувані перевірки та блокування податкових накладних залишаються критичними, це підриває довіру до держави як до етичного партнера;

- брак підтримки для соціально відповідального бізнесу, 26% підприємців вважають, що держава має аксіологічно підтримувати тих, хто інвестує в СВБ та екологію, зокрема і через механізми податкового стимулювання;

- обмежений доступ до фінансування (24%) через високу вартість капіталу змушує бізнес «економити» на витратах щодо дотримання певних етичних і соціально відповідальних стагндартів;

- низька купівельна спроможність населення (18%) – обмеженість ринку змушує частину бізнесу вдаватися до демпінгу та зниження якості виробництва, жертвуючи етичними стандартами.

І тут аксіологічним парадоксом є те, що безпекові ризики та корупція створюють середовище, де «бути етичним» фінансово дорожче і більш ризиковано, ніж, наприклад, «бути в тіні». Проте, доступ до зовнішніх ресурсів тепер жорстко прив’язаний до антикорупційного комплаєнсу, що створює потужний зовнішній стимул для подолання цих інституційних етичних бар’єрів.

Високий сумарний показник позитивних відповідей (82%) на питання «чи вважаєте ви, що висока підприємницька культура в країні сприяє зменшенню корупції?» свідчить про усвідомлення бізнесом того, що бізнес-культура є детермінантою зниження трансакційних витрат. Підприємці вважають, що впровадження внутрішніх антикорупційних комплаєнс-систем формує «колективний імунітет» ринку до неформальних платежів. Респонденти погоджуються із впливом культури, проте наголошують, що без дзеркальних реформ з боку держави (судової та податкової) зусилля бізнесу мають обмежений ефект. На сьогодні етична поведінка стала економічно вигідною, оскільки вона є обов’язковою умовою для доступу до ресурсів програми Ukraine Facility та страхування воєнних ризиків від міжнародних донорів.

2.2. Аксіологічні проблеми та виклики підприємницької культури в умовах війни

У сучасних реаліях вітчизняний підприємницький сектор функціонує в умовах перманентної експозиції до сукупності екзогенних та ендогенних дестабілізаційних чинників, що зумовлює ризики деградації внутрішнього ресурсного потенціалу регіонів. У глобальному контексті протекціоністська парадигма стає домінуючою: уряди провідних країн та економік, що динамічно розвиваються, дедалі інтенсивніше впроваджують інструменти обмеження імпорту для стимулювання національного виробництва.

Яскравим проявом цієї тенденції стала деструкція торговельних відносин навесні 2023 року, коли низка країн ЄС (зокрема Польща, Угорщина, Словаччина, Болгарія та Румунія) запровадила заборону на імпорт та транзит української агропродукції. Зазначені заходи, попри їхню невідповідність положенням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, нормативним базисам внутрішнього ринку Євросоюзу та принципам СОТ, засвідчили пріоритетність національного економічного егоїзму над міжнародними зобов’язаннями.

Збройна агресія проти України додатково каталізувала глобальні трансформаційні процеси, що визначатимуть вектор розвитку національної економіки, а саме:

- тенденція до регіоналізації ланцюгів постачання набула критичного прискорення, що обґрунтовує необхідність імплементації стратегії випереджаючого розвитку переробної промисловості з метою подовження ланцюгів створення доданої вартості та підвищення рівня технологічності вітчизняного виробництва;
- посилюється геоекономічна невизначеність, а тому фундаментальні структурні зрушення у світовому господарстві вимагають зміцнення адаптивної стійкості національних економік, що корелює із посиленням державного протекціонізму;

- погіршення глобального інвестиційного середовища та деструкція постбіполярної системи нормативно-правового регулювання (Європа та світ) призвела до суттєвого погіршення умов для транскордонного руху капіталу;
- критична потреба у подоланні деіндустріалізаційних процесів шляхом модернізації промислового сектору на засадах цифрової трансформації та впровадження технологій Індустрії 4.0.

Враховуючи сучасні виклики і проблеми фундаментальним аксіологічним імперативом постає детермінація чіткої ієрархії пріоритетів економічного розвитку. Це вимагає валоризації тих стратегічних орієнтирів, що забезпечують резитьєнтність національної та регіональних екосистем в умовах воєнного стану та закладають ціннісне підґрунтя для ефективної повоєнної реконструкції.

Особливого аксіологічного статусу набуває формування інституційної системи протекціоністської підтримки вітчизняного підприємницького середовища. Вона розглядається не лише як прагматичний інструмент відновлення, а як засіб реалізації вищих економічних цінностей: трансформації національної господарської моделі на засадах інноваційності, нарощування інтелектуального капіталу у структурі експорту та утвердження високотехнологічного суверенітету.

Сучасний виклик для України полягає у створенні цілісного механізму імунізації підприємництва проти деструктивного впливу воєнної агресії та викликів постглобалізації. Останні, детерміновані кризою пандемії COVID-19 та руйнацією глобальних логістичних ланцюгів внаслідок війни, призвели до зміни аксіологічної парадигми світової торгівлі: від відкритого лібералізму до стратегічного протекціонізму. У цьому вимірі утвердження тренду на регіоналізацію ринків та пріоритетність внутрішнього споживання актуалізує необхідність переосмислення економічної самодостатності як базової цінності національного розвитку в турбулентному геоекономічному просторі.

Повномасштабна війна в Україні та екзистенційні виклики глобального характеру для національного підприємницького середовища, корелюють із гострою кризою його внутрішньої ціннісно-інституційної складової, що зумовило низку проблем, а саме:

1. Деформація інституційно-ціннісного базису в довоєнний період, а саме аналіз бар'єрів свідчить про системну кризу довіри до державних інститутів. У сегменті великого бізнесу основна антицінність полягала в обмеженні доступу до зовнішніх ринків та фінансових ресурсів; для суб'єктів малого та середнього підприємництва деструктивним чинником виступала деформація правового поля (корупція, податковий тиск) [31]. Фундаментальною аксіологічною проблемою, спільною для всіх рівнів бізнесу, залишається нівелювання принципу верховенства права та недоторканності приватної власності, що посилюється дефіцитом кваліфікованого людського потенціалу як ключового ресурсу розвитку. Разом з тим в умовах війни, до основних проблем, які перешкоджають підприємствам відновлюватися та розвивати свою діяльність називають: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, непередбачувані дії держави, які можуть суттєво погіршити шкоду для бізнесу, відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників та відсутність достатнього капіталу (рис.2.4, 2.5).



Рис. 2.4. Основні інституційні проблеми функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни [128]

2. Військове вторгнення рф спричинило тотальну девальвацію безпекових цінностей та фізичне знищення активів, цей процес проявляється через: фізичне знищення інфраструктури, засобів виробництва та територіальну експропріацію активів; кризу відтворення людського капіталу: втрати інтелектуального та трудового потенціалу внаслідок вимушеної міграції та мобілізаційних процесів, що підриває основу майбутнього розвитку; деструктивний розрив економічних зв'язків, а саме логістичних та збутових ланцюгів, що зумовлює втрату економічної суб'єктності багатьох підприємств; інституційний вакуум безпеки, а саме відсутність механізмів страхування воєнних ризиків засвідчує незахищеність права на підприємницьку діяльність в кризових нестабільних умовах. Крім того, підприємці навіть в умовах війни називають такі ціннісні проблеми у взаємодії з органами влади, як: блокування податкових накладних, відмови від бронювання працівників, перевірки та зобов'язання до податкових передплат, затримки з перевезеннями через кордон.

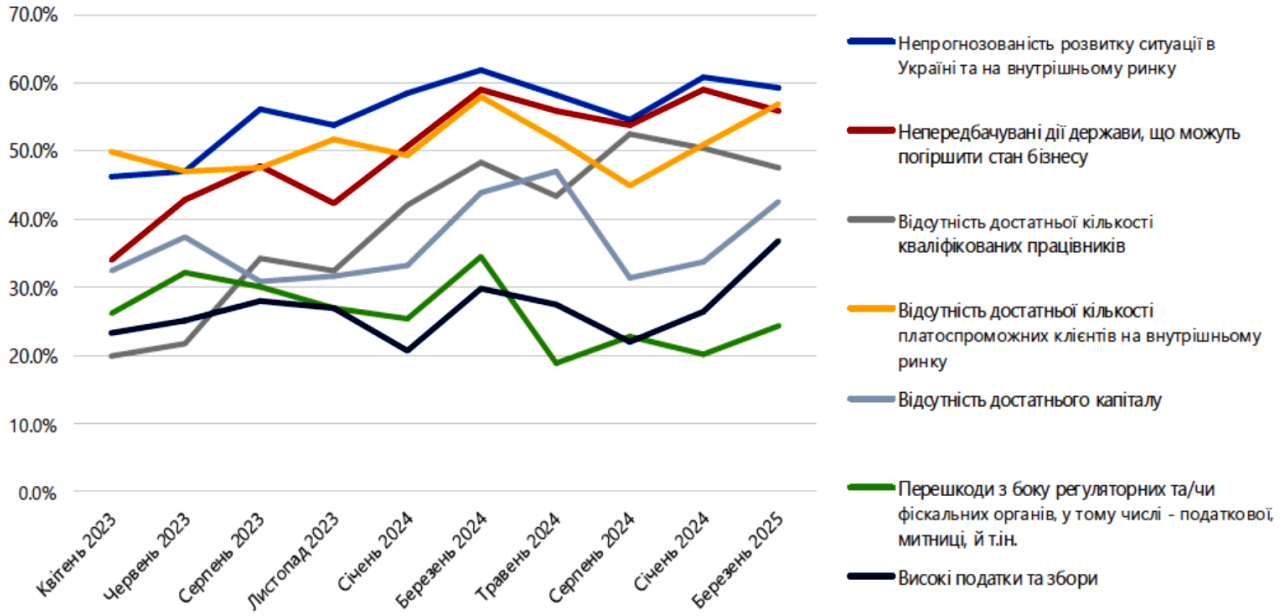

Рис. 2.5. Динаміка основних проблем функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни [128]

3. Підприємницька культура вітчизняного бізнесу проявилась також і в його активній громадянській позиції, а саме його участі у різноманітних ініціативах і програмах, спрямованих на підтримку ЗСУ, внутрішньо

переміщених осіб, а також працівників та членів їхніх сімей. Зокрема, 31,2% компаній спрямовують на потреби ЗСУ до 1% свого обороту, 21,5% – від 1 до 3%, а 2,4% підприємств виділено на такі цілі понад 10% обороту; 68,3% респондентів зазначили, що їхні компанії надають підтримку Збройним силам України, 51,2% – допомагають працівникам та членам їхніх сімей, а 31,7% ММСБ працевлаштували ВПО. Також, бізнес активно залучений до реалізації соціальних проєктів та місцевих ініціатив: 20,6% респондентів повідомили про участь своїх компаній у гуманітарних об'єктах, а 10,7% підприємств долучилися також до відновлення об'єктів на рівнях області чи громади. Більше 11,1% компаній заявили про наявність можливості надавати фінансову допомогу [128].

4. Емпіричні дані засвідчують низький рівень інклюзивності у взаємодії між суб'єктами господарювання та органами місцевого самоврядування. Лише 6,8% респондентів підтримують систематичну комунікацію з місцевою владою, при цьому для 4,7% така взаємодія залишається позбавленою практичної цінності. Критичним є дефіцит поінформованості щодо інституційних інструментів сприяння бізнесу: понад 80% підприємців не володіють інформацією про чинні програми підтримки, а рівень залученості до таких програм становить лише 6%, з яких 4,4% респондентів констатують відсутність очікуваного ефекту. Серед верифікованих форм підтримки домінують: інформаційна допомога (34,1%), грантові інструменти (17,3%) та консультаційні послуги (15,9%). Аксіологічний розрив між очікуваннями бізнесу та управлінською практикою підтверджується тим, що майже половина опитаних вбачає цінність у поєднанні інформаційно-грантової підтримки з фіскальними преференціями, зокрема пільгами на місцеві податки (більше 40% опитаних) [16]. Дистанціювання понад 80% бізнес-спільноти від взаємодії з державними адміністраціями та територіальними громадами свідчить про ціннісну інституційну відмінність у спільному баченні процесу стратегічного планування місцевого економічного розвитку, в якому бізнес не до кінця розуміє проблеми місцевого економічного розвитку, а органи влади нівелюють і не враховують реальні потреби та ціннісні пріоритети підприємницького

середовища як ключового стейкхолдера соціально-економічних змін на локальному та регіональному рівнях.

5. Проблеми, пов’язані з реклокацією бізнесу були зумовлені через: порушення внутрішніх і міжрегіональних економічних зв’язків; блокування та порушення логістики постачання та / чи збуту; втрати трудового потенціалу через продовження відпливу людей з країни; відсутності достатньої кількості облаштованих майданчиків для розміщення підприємств; ускладненого одночасного переміщення та розселення значної кількості працівників разом із забезпеченням їх базовими соціальними послугами; відсутності або проблемного підключення до інженерних мереж для забезпечення функціонування підприємств; ускладненої логістики та довготривалого перевезення промислового обладнання в місця релокації; нестачі кваліфікованих спеціалістів для проведення монтажу / демонтажу складного промислового обладнання (особливо іноземного виробництва). Бізнес несе тягар дороговартісних юридично та технічно складних процедур релокації; зазнає втрат ресурсів, товарів, основних фондів і витрат під час релокації; має труднощі з підбором площ для розміщення виробництва, дороговартісною є оренда виробничих приміщень у місці нової дислокації; труднощі з підбором кваліфікованого персоналу із спеціальними навичками та вміннями після переїзду. Є також обмеження мобільності для окремих видів бізнесу через їхню територіальну «прив’язку» (передусім ідеться про агробізнес, великі виробничі та логістичні підприємства), зростання частки підприємств, що релокуються закордон [122].

Підприємницька культура вітчизняного бізнесу в ході релокації виступила як адаптивний механізм та система ціннісних орієнтирів**,** що визначають здатність бізнесу до виживання та трансформації. Якщо підприємницька культура базується на «цінності людини», то ефективна релокація це не просто переміщення активів, а певна евакуація населення, зокрема фахівців, і вирішення базових соціальних потреб та забезпечення роботою і житлом, стає тим барометром і певним випробуванням для «соціального контракту» всередині компанії. Здатність бізнесу брати на себе нетипові функції (облаштування

побуту, психологічна підтримка) свідчить про високий рівень підприємницької культури. Інший аспект, це соціальний капітал і мережева культура довіри та партнерства дають можливість бізнесу швидше відновити ланцюги постачання та інтегруватись в нове соціокультурне середовище приймаючого регіону, а цінності «відкритості» дозволяють бізнесу швидше знаходити нових контрагентів. Разом з тим, корпоративна культура, що стимулює безперервне навчання дає змогу компаніям легше долає бар'єри дефіциту вузькопрофільних спеціалістів у нових локаціях.

Також, враховуючи той факт, що підприємницька культура великих промислових підприємств часто є інерційною та «осілою», релокація вимагає переходу до культури «agile»-менеджменту, де цінність мобільності переважає над цінністю володіння нерухомими активами. Вибір на користь закордонної релокації часто є проявом культури «глобального мислення», де виживання бізнесу як цінності стоїть вище за територіальну лояльність. Зростання частки підприємств, що релокуються за кордон на початок 2023 р. більше 5%, а в 2025 році громадяни України зареєстрували у Польщі приблизно 33 тисячі нових компаній, охопивши частку нового підприємництва біля 10%.

Релокація в межах України вимагала від бізнесу високого рівня взаємодії з органами місцевого самоврядування і на противагу культури «патерналізму» в умовах війни співпраця трансформується в культуру креативної взаємодії (co-creation), де бізнес разом із громадою будує необхідну інфраструктуру. Тобто релокація може виявляти, чи здатна система цінностей компанії витримати розрив із територіальним корінням та адаптуватися до нових, агресивних умов середовища.

6. Проблема втрати людського потенціалу в умовах війни. Протягом 2022–2026 років відбулася трансформація сприйняття персоналу: від «ресурсу» (засобу досягнення прибутку) до «екзистенційного капіталу» (умови збереження суб'єктності бізнесу). І тут ключовою є аксіологічна дилема: «економічна доцільність чи національна відповідальність», адже підприємець у перебуває в центрі ціннісного конфлікту: з одного боку, необхідність збереження критичних

фахівців для виживання підприємства (через механізми бронювання), з іншого боку, етичний обов'язок перед державою щодо мобілізаційних потреб. Ця дилема породжує внутрішньокорпоративну напруженість, де категорія справедливості стає ключовим інструментом управління. Бізнес змушений розробляти власні «етичні кодекси бронювання», щоб зберегти довіру в колективі. Крім того, масштаби втрат та ціннісний вакуум пов'язаний з дефіцитом кадрів, який за різними оцінками досягає критичної позначки у 4–5 мільйонів осіб. Це зумовлено трьома аксіологічними розривами:

1) міграційні втрати мільйонів активних громадян, чиї цінності інтегруються в економіки інших країн. Для бізнесу це виклик «дистанційної лояльності» та боротьби за повернення фахівців і талантів.

Спиратися на дані Євростату станом на 01.12.2024 4,2 млн українців або отримали статус біженця, або перебувають під дією закону про тимчасовий захист у країнах Європейського Союзу. Ключовим аксіологічним викликом для українського бізнесу є зміна статево-вікової структури людського капіталу, що ставить під загрозу відтворювальну спроможність національної економіки. Статистика свідчить про критичне вимивання найпродуктивнішої та найбільш інноваційної частини суспільства, адже частка дітей (віком до 18 років) серед мігрантів у ЄС у 2024 році становила 32%. Водночас лише 6% мігрантів – це люди похилого віку (понад 64 роки). Для підприємництва це означає «девальвацію майбутнього», адже бізнес втрачає не лише поточного працівника, а й майбутнього споживача, інвестора та інноватора. Втрата молодих жінок репродуктивного віку створює ситуацію, де стратегічне планування на 10–20 років стає неможливим через відсутність гарантій демографічного відновлення. Підприємець в умовах війни змушений діяти в парадигмі «стиснення ринку», що суперечить класичній цінності економічного зростання.

Динаміка зростання частки чоловіків працездатного віку (18–64 роки) серед мігрантів за кордоном – з 31,1% у 2023 році до 34,7% у 2024 році – вказує на поступовий виїзд професійно активних верств населення. Виникає аксіологічна суперечність між патріотичним обов'язком захисту держави та

прагматичним вибором індивіда на користь безпеки та економічної стабільності за кордоном. Для бізнесу в Україні це створює виклик етичної лояльності: як мотивувати працівника залишатися в країні високих ризиків, коли світовий ринок праці пропонує безпечні альтернативи. Виникає ризик «другої міграційної хвилі» та возз'єднання сімей після скасування воєнного стану. Якщо сім'ї обиратимуть возз'єднання за кордоном, Україна зіткнеться з миттєвим відтоком чоловіків-фахівців, які наразі утримують критичні індустрії (енергетику, логістику, будівництво). І знову виникає питання ціннісного вибору бізнесу: підприємства сьогодні змушені переходити від стратегії «утримання ресурсу» до стратегії «створення ціннісних стимулів», зокрема через впровадження програм підтримки сімей працівників (освіта для дітей, медичне страхування), лобіювання державних гарантій безпеки та житлових програм для молодих родин, трансформацію корпоративної культури у бік «сімейно-орієнтованого менеджменту».

2) демографічні втрати: зменшення частки молоді змушує підприємців радикально переглядати цінність «вікового працівника», долаючи ейджизм як застарілу аксіологему;

За всі роки незалежності в Україні спостерігалася депопуляція населення, зумовлена об'єктивними причинами: низькою народжуваністю, вичерпанням потенціалу демографічного зростання, високою смертністю, негатив-ним еміграційним сальдо. Періоди різкого зменшення населення (відразу на кілька мільйонів) відповідають 2015 р., коли ми втратили Крим і частково дві області, та 2022 р., коли почалося широкомасштабне вторгнення. За оцінками Лібанової Є.М., станом на липень 2023 р. на території України (в кордонах 1991 р.) проживало 35,6 млн людей, а на підконтрольній Україні території – 31,8 млн; за даними на липень 2024 р. – 35,1 і 31,5 млн відповідно. На піраміді статево-вікової структури населення України у 1897 р. спостерігалася класична демографічна піраміда, тобто народжувалося багато дітей і люди вмирали поступово й рівномірно, у 2014 р. спостерігається кілька западин: перша знизу – це демографічна яма, спричинена зниженням

народжуваності в 1990-х роках, інші дві пов'язані з втратами у Другій світовій війні, а верхня западина – наслідки Голодомору. Піраміда 2023 р. відображає дуже негативну тенденцію різкого зниження народжуваності. І прогноз статево-вікової структури населення на 2033 р. (рис. 2.6 г) засвідчує вкрай невтішну картину – цей розподіл зовсім не схожий на піраміду [59].

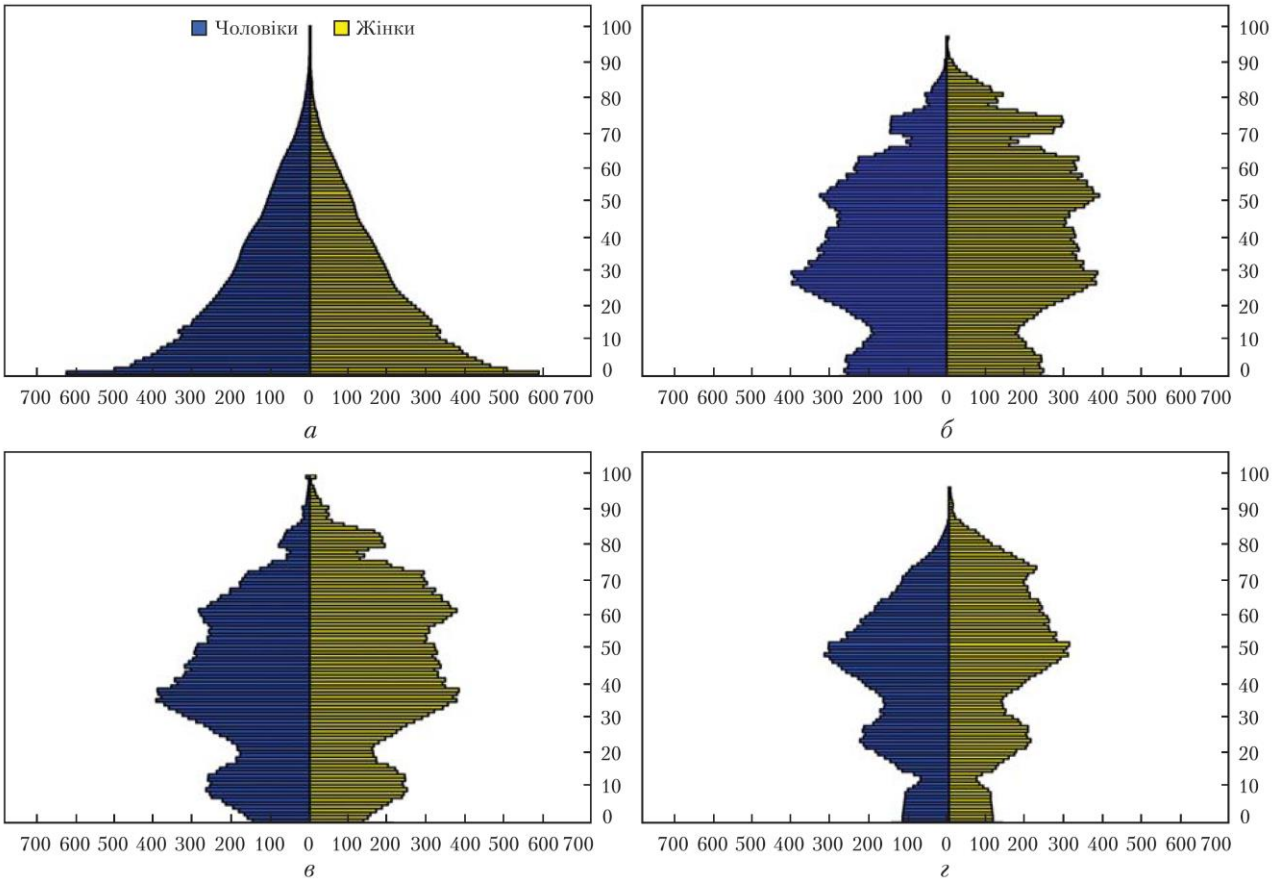

Рис. 2.6. Статево-віковий склад населення України: а – 1897 р.; б – 2014 р.; в – 2023 р.; г – прогноз на 2033 р. [59]

3) професійна деформація: війна змінила структуру навичок; виникає потреба фахівцях, які здатні поєднувати цивільні та мілітарні компетенції.

Однією з найгостріших аксіологічних проблем є інтеграція понад 1,5 млн ветеранів у бізнес-середовище. І тут важливою є етика реінтеграції ветеранів: від «пільг» до «гідності», адже ветерани повертаються із загостреним почуттям справедливості та специфічним досвідом. Підприємницька культура, орієнтована на ієрархію та індикатори ефективності, вступає в конфлікт із ветеранською культурою побратимства та прямої дії. В умовах війни змінюються

аксіологічні підходи, успішним є той бізнес, який трансформується з «адаптації ветерана до компанії» на «адаптацію компанії до цінностей ветерана».

В умовах війни втрата людського потенціалу проявляється також у формі хронічного посттравматичного стресового розладу та вигорання персоналу. Тому аксіологічною цінністю є психосоціальна стійкість та емпатійний менеджмент, а турбота про ментальне здоров'я працівника корпоративно визнається активом компанії. Підприємства, що ігнорують психологічну підтримку, стикаються з падінням продуктивності на 20–30%. Інвестиції в інклюзивність (безбар'єрність) також виступають не лише вимогою Державних будівельних норм, а й виявом поваги до людської гідності тих, хто отримав поранення.

Тобто в умовах війни є гостра потреба і виклик щодо формування нової етики праці, в якій бізнес перестає бути лише місцем заробітку, а виступає простором соціальної «терапії», реінтеграції та національного відродження. Головним викликом залишається здатність підприємців створити таку ціннісну пропозицію, яка б переважила привабливість стабільного європейського ринку праці для українців, що виїхали. Це вимагає від бізнесу ставати співавтором «нового суспільного договору», де людина є абсолютною цінністю.

7. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – нова передумова і виклик зміни підприємницької культури в умовах війни. У межах аксіологічного дискурсу СВБ в Україні трансформується з прикладного інструменту маркетингу в екзистенційний імператив. На сьогодні СВБ є також головним чинником легітимізації підприємницької діяльності в очах суспільства та базовою умовою залучення іноземного капіталу (допомоги) для відновлення. Соціальна відповідальність як ключовий елемент корпоративної ідентичності збільшує свої масштаби. Згідно з моніторингом Київської школи економіки [53], станом на 2025 рік понад 80% великих компаній та близько 65% МСБ інтегрували мілітарну та гуманітарну підтримку безпосередньо у свої операційні бюджети. Загальний обсяг допомоги від приватного сектору (включаючи прямі донати та забезпечення Сил оборони) за період повномасштабної війни оцінюється у

понад 2,5-3 млрд доларів США. Це підсилює нову етичну норму: підприємство, яке не має соціального компонента, втрачає лояльність споживачів та персоналу.

Офіційні дані Міністерства у справах ветеранів та звіти Дія.Бізнес вказують на те, що компанії, які впровадили системні програми адаптації ветеранів (психологічна підтримка, перенавчання, інклюзивність), мають на 25% нижчий рівень плинності кадрів. У 2026 році корпоративні програми психосоціальної підтримки працівників стали стандартом для 60% великих роботодавців, що є прямою відповіддю на аксіологічний виклик збереження психічного ресурсу нації.

В контексті євроінтеграції українські експортери та великі компанії, згідно з планом адаптації законодавства до норм ЄС, почали впроваджувати стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Також в контексті боротьби з корупцією впроваджено механізм забезпечення прозорості соціальних інвестицій через цифрові платформи, такі як DREAM, яка стала таким ціннісним фільтром для доступу до ресурсів Ukraine Facility (бюджет 50 млрд €). Компанії з високим рівнем комплаєнсу та підтвердженою СВБ отримують пріоритет у проєктах відбудови.

Хоча СВБ потребує значних витрат у короткостроковій перспективі, проте в умовах війни вона стає фактором мінімізації ризиків, розширює доступ до капіталу, адже міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, IFC – міжнародний фінансовий інститут) при наданні кредитів враховують «соціальний слід» підприємства, а рейтинг ESG (Environmental, Social, Governance) напряму впливає на вартість запозичень. При цьому, своєчасна сплата податків у поєднанні з добровільною допомогою армії сприймається як вища форма соціальної відповідальності, що знижує конфліктність у взаємодії з фіскальними органами.

Проте, наукові дослідження Центру Разумкова за 2025 рік [91] фіксують проблему довіри до соціальних інститутів та «втоми від відповідальності», яка відбувається на фоні вичерпання фінансових резервів МСБ для підтримки соціальних проєктів при зростанні витрат на енергонезалежність. Тому,

очікуваним буде перехід від «благодійності» до стратегічних соціальних інвестицій, де СВБ стає частиною ланцюга створення доданої вартості, наприклад, через навчальні програми молоді і розвиток компетенцій, необхідних для відбудови.

У 2024-2026 рр. ІТ-компанії стали лідерами у впровадженні етики ментального здоров'я. Великі аутсорс-компанії (наприклад, SoftServe, Sigma Software) розширили програми «корпоративного благополуччя», в т.ч. окрім психологічної підтримки, акцент зроблено на «цифровій реінтеграції ветеранів». За даними асоціації ІТ України [4] станом на за 2025 р. понад 15% бюджетів СВБ спрямовується на безкоштовні курси перекваліфікації для ветеранів та ВПО, що дозволяє компенсувати дефіцит кадрів і виконувати соціальну місію одночасно.

Соціальна відповідальність компаній в агропромисловому комплексі зосереджена на відновленні земельного фонду та підтримці сільських громад. Зокрема, Агрохолдинги «Нібулон» або «Кернел» інвестували у власні підрозділи гуманітарного демінування. Демінування (або гуманітарне розмінування) – це процес виявлення, маркування та очищення територій від вибухонебезпечних предметів (мін, снарядів, бомб) після завершення військових дій, що виконується спеціально навченими цивільними фахівцями (демінерами) для забезпечення безпеки населення. Це не військове, а безпекове розмінування [120]. А соціальні інвестиції в громади (фонди «МХП-Громаді» тощо) змістили фокус на автономне енергозабезпечення сіл (сонячні панелі для амбулаторій та шкіл), що забезпечує стабільну роботу на місцях. Це аксіологічний вибір корпорацій в контексті безпека населення як базової цінності.

Сектор ритейлу зіткнувся з викликом адаптації робочих місць під потреби людей з інвалідністю. Наприклад, «Нова Пошта» та мережа «Сільпо» (Fozzy Group) стали еталонами впровадження стандартів безбар'єрності. Станом на кінець 2025 року понад 40% нових або реконструйованих об'єктів цих компаній повністю відповідають вимогам інклюзивності, що перевищує державні норми.

Це реалізація етичного принципу «рівності можливостей» у відповідь на виклики та травми в ході війни.

Після масованих атак на енергетичну інфраструктуру в ході війни, енергетичні компанії почали змінювати парадигму СВБ на «захист споживача через автономію». ДТЕК та YASNO впроваджують проєкти «енергоефективних громад», допомагаючи ОСББ встановлювати сонячні станції. Соціальна відповідальність полягає у забезпеченні людей базовими правами (в даному випадку, на електроенергію), у навчанні населення енергоменеджменту та пільговому фінансуванні «зелених» технологій.

Таблиця 2.5

Порівняння змін соціальної відповідальності бізнесу в Україні, довоєнний і воєнний період

Параметр	до 2021 року	2025 рік
Мета	Репутація та PR	Національна стійкість та виживання
Цільова аудиторія	Споживачі, екоактивісти	ЗСУ, ветерани, ВПО, громади
Форма допомоги	Одноразові гранти, акції	Системні бюджети, пряма закупівля обладнання
Звітність	Глянцеві звіти (довільно)	Стандарти ESG, ESRS, платформа DREAM
Етичний пріоритет (фокус)	Екологія та «зелені» технології	Безпека та інклюзивність людини

8. Проблема корупції та її вплив на підприємницьку культуру України в в умовах війни є одним із найбільш гострих аксіологічних викликів, що безпосередньо впливає на темпи відновлення та євроінтеграційні прагнення країни. Основна аксіологічна проблема полягає в конфлікті між інноваційною культурою та культурою рентоорієнтованості. Корупція створює середовище, де успіх підприємства залежить не від якості продукту чи ефективності

менеджменту, а від доступу до адміністративного ресурсу. І тут виникає ризик «негативного відбору»: за даними опитувань бізнесу, проведених Advanter Group та проєктом «Дія.Бізнес» у 2024–2025 роках, близько 40–45% підприємців називали корупційний тиск та непередбачуваність регуляторного середовища головними бар'єрами для зростання. Крім того, рівень прямих іноземних інвестицій залишається чутливим до показників Індексу сприйняття корупції. Кожен індикатор у рейтингу сприйняття корупції корелює з готовністю міжнародних донорів виділяти кошти через Ukraine Investment Framework[4].

Корупція підвищує трансакційні витрати та тінізацію економіки, адже діє як додатковий неформальний податок, що вимиває обігові кошти бізнесу, необхідні для оборони та розвитку. Зокрема, згідно зі звітами Ради бізнес-омбудсмена, у 2024–2025 роках найбільша кількість скарг підприємців (понад 70%) стосувалася податкових питань (блокування податкових накладних) та дій правоохоронних органів. Це стимулює бізнес до «тінізації» як способу самозахисту. Тому новою ціннісною основою підприємницької культури є цифровізація, яка забезпечує відкритість і прозорість. Наприклад, цифрові інструменти, такі як система DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) мають стати ключовим чинником зниження корупційних ризиків у сфері відбудови України, забезпечуючи прозорість розподілу контрактів на суму понад €50 млрд у межах Ukraine Facility. Програма фінансової підтримки від ЄС містить конкретні індикатори боротьби з корупцією, невиконання яких загрожує призупиненням виплат, що є потужним зовнішнім стимулом для очищення бізнес-середовища.

Корупційні зловживання бізнес-середовищі підривають довіру до інститутів держави та створюють нерівні умови для підприємств, що працюють з дотриманням інституційних норм та правового поля. Тому в умовах війни корупція має сприйматися суспільством та відповідальним бізнесом як акт мародерства, створюючи нову аксіологічну норму — «нульову толерантність».

[4] Ukraine Investment Framework (UIF) – це інвестиційний компонент програми ЄС Ukraine Facility (загалом €50 млрд), створений для залучення державних та приватних інвестицій у відбудову, модернізацію та розвиток економіки України у 2024–2027 роках. UIF має на меті мобілізувати до €40 млрд інвестицій, забезпечуючи зниження ризиків для інвесторів.

Для українського бізнесу на сьогодні наявність комплаєнс-офіцера та прозорої антикорупційної програми стала обов'язковою умовою для отримання страхування воєнних ризиків від MIGA або DFC.

Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій (MIGA) Групи Світового банку почало надавати гарантії для страхування воєнних ризиків в Україні із Трастового фонду підтримки реконструкції та економіки України (SURE). Угоду про збільшення гарантії з 17,1 до 40,85 млн євро між MIGA і німецьким банківським холдингом ProCredit було підписано в Лондоні під час проведення Конференції з питань відновлення України-2023 (URC-2023). Програма страхування воєнних ризиків для інвестицій в українську економіку відкриє можливості для бізнесменів розпочати роботу над відновленням країни [1].

Міжнародна корпорація з фінансування розвитку (DFC) оголосила про виділення 75 мільйонів доларів в американсько-український інвестиційний фонд відбудови, у якості першого внеску для запуску інвестицій фонду в критично важливі мінерали, вуглеводні та пов'язану інфраструктуру в Україні. Початковий капітал DFC буде доповнений аналогічною сумою від уряду України, що в сумі складе 150 мільйонів доларів. Інвестиції підтримають реконструкцію та довгострокове економічне відновлення України, зміцнять ланцюги постачання природних ресурсів та сприятимуть економічному зростанню, безпеці та інноваціям обох країн [170].

Але, для того, щоб корупція не зруйнувала підприємницьку культуру, Україна має провести судову реформу. За даними Transparency International Ukraine, запит бізнесу на справедливий суд є головним пріоритетом. За час війни довіра до судової системи залишається низькою (менше 20%), що змушує великий бізнес обирати іноземну юрисдикцію для структурування угод. Тому корупція в умовах війни як інституційна деформація підприємницької культури «консервує» неефективність, стимулює відтік людського капіталу та гальмує модернізацію. Аксіологічний перелом можливий лише через повну цифровізацію державних сервісів та невідворотність покарання за зловживання під час відбудови.

Ключовою аксіологічною детермінантою для українського бізнесу є фактор часу. Тривалість бойових дій виявляється вагомішою за політичні сценарії завершення війни, оскільки вона безпосередньо впливає на ерозію ідентичності людського капіталу та переорієнтацію цінностей підприємницького сектору. Таким чином, сучасний стан вітчизняного підприємництва характеризується необхідністю подолання як успадкованих ціннісних деформацій правової системи, так і безпосередніх наслідків воєнної агресії, що вимагає розробки нової аксіологічної моделі державної підтримки, орієнтованої на захист життя, власності та інноваційного потенціалу.

2.3. Емпіричний аналіз взаємозалежності підприємницької культури та соціально-економічного розвитку регіону

Підприємницька культура безпосередньо виступає визначальною платформою формування бізнес-середовища регіону, сприятливість якого впливає на соціально-економічні показники його розвитку. За даними Європейської бізнес-асоціації бізнес-клімат у Західному регіоні (табл. 2.6) традиційно очолює рейтинги серед інших регіонів, інтегральний показник умов ведення бізнесу досяг 2,64 балів з 5 у 2025 році, демонструючи незначне покращення порівняно з попереднім роком (2,62 бала). Аналіз репрезентативної вибірки свідчить про якісну зміну настроїв суб’єктів господарювання: частка респондентів, які ідентифікують бізнес-клімат як «задовільний», зросла на 12 відсоткових пунктів (з 53% до 65%), що корелює зі значним скороченням сегмента підприємств, які стикаються з критичними труднощами (з 41% до 31%). Водночас вкрай низький показник сприйняття умов як «сприятливих» (4%) вказує на збереження високого рівня системних ризиків.

Таблиця 2.6

Результат оцінювання бізнес-клімату у Західному регіоні у 2025 році

(на основі даних Європейської бізнес-асоціації [32])

Розділ	Категорія	Значення
Загальний індекс	Легкість ведення бізнесу	2,64 бала з 5 можливих
Оцінка умов	Шкала оцінювання	задовільно (65%), складно (22%), дуже складно (9%), легко (4%)
Стан операцій	Діяльність підприємств	працюють у повному обсязі (74%), з певними обмеженнями (26%)
Втрати в умовах війни	Фінансові збитки	до $1 млн (35%), $1–10 млн (22%), понад $10 млн (8%)
Мобілізація	Частка персоналу	до 10% (31%), 10–20% (48%), 20–30% (8%)
Ветерани	Працевлаштування	74% компаній наймають ветеранів
Вимоги №1	Бронювання	ефективні та прозорі процедури бронювання
Вимоги №2	Податки	зменшення податкового навантаження на фонд оплати праці
Вимоги №3	Перевірки	менший тиск з боку регуляторних органів

Емпіричні дані підтверджують високий рівень адаптивності підприємницької культури суб'єктів бізнесу в регіоні. Зокрема, зафіксовано експоненціальне зростання операційної активності: станом на 2025 рік 74% компаній функціонують на повну потужність**,** що на 18% перевищує показники попереднього року. Така динаміка свідчить про успішну імплементацію стратегій антикризового управління та ефективне використання локальних конкурентних переваг.

Основні виклики для компаній Західного регіону стосуються людського капіталу – дефіцит трудових ресурсів, спричинений міграційними процесами та мобілізаційними заходами, посилюється складністю процедур бронювання персоналу та високою волатильністю (змінністю) регуляторного поля.

Формування позитивного тренду зумовлене «ефектом безпекового плато» (відносна територіальна віддаленість від зон активних бойових дій), інтенсифікацією внутрішньої релокації підприємств та розвитком інклюзивного діалогу між бізнес-спільнотою та органами місцевого самоврядування.

За результатами опитування, фундаментальними передумовами оптимізації бізнес-клімату є системне вдосконалення механізмів бронювання персоналу, деескалація фіскального тиску на фонд оплати праці та лібералізація регуляторного нагляду. Підприємницька спільнота акцентує увагу на необхідності переходу від репресивної моделі контролю до стимулюючого інституційного середовища. Відбувається вплив мобілізаційних процесів на структуру трудових ресурсів, а саме підприємницька культура суб'єктів бізнесу регіону демонструє високий рівень інтеграції в оборонні процеси держави: 87% суб'єктів господарювання мають у своєму штаті мобілізованих працівників. Диференціація за рівнем залучення персоналу до ЗСУ свідчить, що майже половина компаній (48%) втратила від 10% до 20% чоловічого кадрового потенціалу. Важливою ознакою інклюзивності сучасної корпоративної культури є готовність до реінтеграції комбатантів: 74% підприємств уже мають досвід працевлаштування ветеранів.

Щодо економічних втрат та інструментів фінансової резильєнтності, то попри операційну стійкість, 65% представників бізнесу продовжують фіксувати прямі чи опосередковані збитки. Структура фінансових втрат є неоднорідною: понад третина компаній звітують про збитки до 1 млн дол. США, тоді як 8% респондентів зазнали критичних втрат, що перевищують 10 млн дол. США.

Для нівелювання дефіциту капіталу 35% підприємств ініціювали залучення зовнішніх фінансових інструментів. Пріоритетними джерелами капіталізації стали: державна програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%» (50% кейсів); прямі інвестиції від материнських компаній (50%); класичне банківське кредитування (38%) [32]. Цільове призначення залучених коштів спрямоване на модернізацію основних фондів та оптимізацію обігового капіталу, що вказує на перехід до стратегії інтенсивного і продуктивного розвитку.

У контексті державно-приватної взаємодії найбільш конструктивним визнано співробітництво з обласними військовими адміністраціями та органами

Національної поліції. Проте виявлено потребу в інституційному реформуванні комунікацій із територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, а також судовою гілкою влади, що є критичним для забезпечення правової визначеності бізнесу.

Прогностичні моделі підприємців на 2026 рік базуються на трьох інноваційних напрямах, які характеризують вектор впливу їх підприємницької культури, а саме: технологічна трансформація – цифровізація та інтеграція штучного інтелекту в операційні процеси; інвестиційна експансія через запуск нових проєктів та масштабування діяльності; регенерація кадрового потенціалу шляхом активного розширення штату. У довгостроковій перспективі післявоєнне відновлення регіону вбачається через призму радикальної боротьби з корупцією, стимулювання повернення людського капіталу, розбудову логістичної інфраструктури та зниження регуляторного тягаря.

Аналіз рівня витратомісткості та зарплатомісткості персоналу[5] Львівської області за видами економічної діяльності у 2024 році (рис. 2.7) демонструє глибинний зв'язок між структурою витрат підприємств та моделлю їхньої підприємницької культури. Рівень витратомісткості (частка витрат на персонал у виторзі) є прямим індикатором того, як бізнес через призму корпоративної культури сприймає працівника: як «додану вартість» чи як «виробничий ресурс», зокрема:

- культура «людина як головний актив» – у секторах інформації та телекомунікацій (33,0%), освіти (33,05%) та охорони здоров'я (63,98%) спостерігається найвища витратомісткість персоналу. Це сфери інтелектуального капіталу, тому культура орієнтована на розвиток бренду роботодавця та утримання талантів. Висока частка витрат на персонал свідчить про те, що бізнес-модель будується навколо компетенцій конкретних людей. У Львівській IT-спільноті це проявляється через інвестиції в комфортні офіси, навчання та релокаційні пакети, що закладається в ціну послуг;

[5] Коефіцієнт витратомісткості персоналу – це економічний показник, який відображає суму витрат на персонал (оплату праці, податки, соціальні виплати, навчання), що припадає на одну грошову одиницю отриманого доходу (виручки).

• процесно-орієнтована культура (промисловість, будівництво) – витратомісткість персоналу коливається в межах 8,61% – 11,54%. У промисловості Львівщини основна цінність створюється технікою, обладнанням або матеріалами, а роль персоналу – забезпечувати безперебійну роботу процесів. Низька частка витрат на персонал у загальному обсязі реалізації вказує на те, що культура бізнесу зосереджена на операційній ефективності та зниженні собівартості через модернізацію обладнання, а не через нарощення фонду оплати праці;

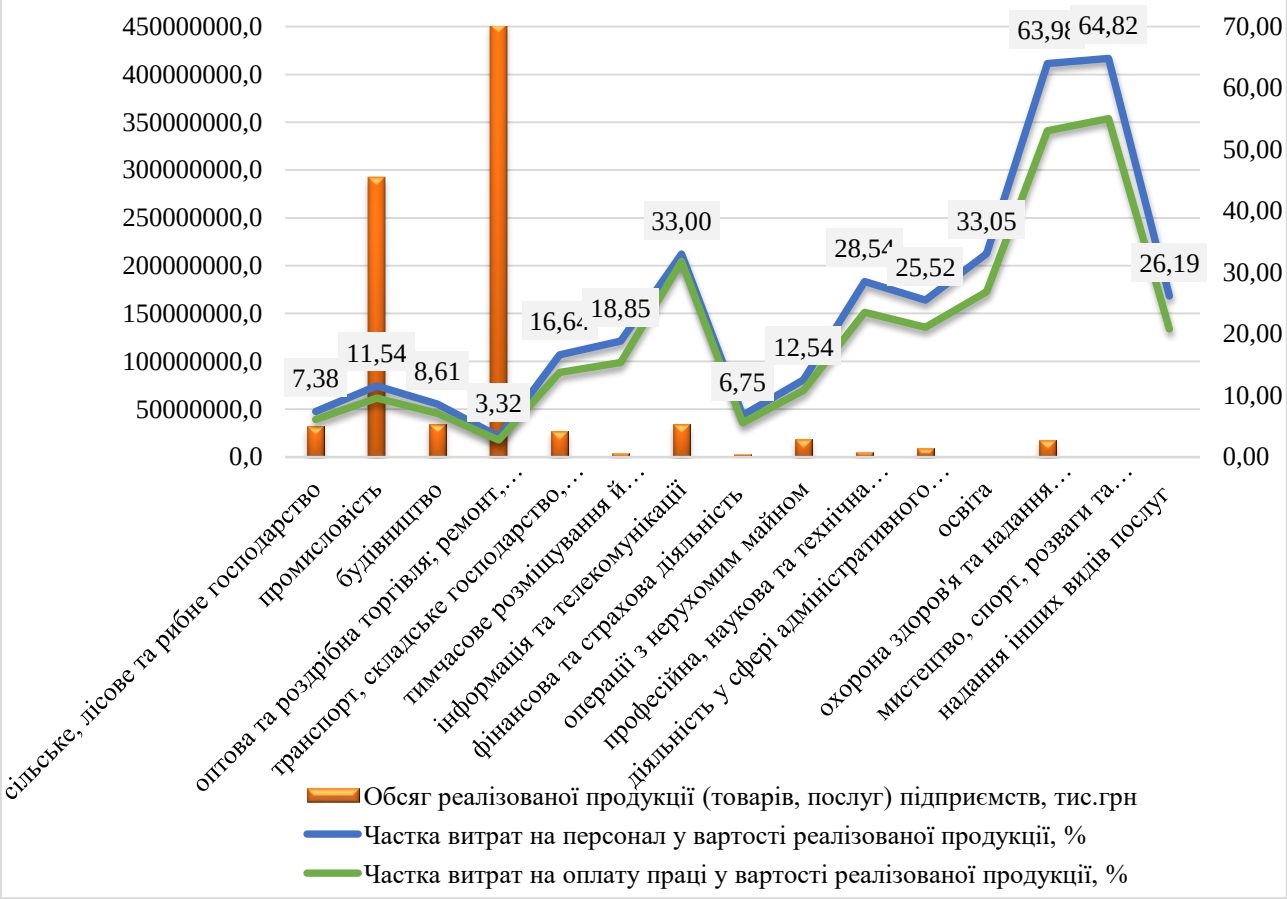

Рис. 2.7. Рівень витратомісткості (в т.ч. зарплатомісткості) персоналу підприємств Львівської області за видами економічної діяльності у 2024 році*

Джерело: розраховано за даними [30]

• культура масштабування – у секторі оптової та роздрібної торгівлі зафіксовано один із найнижчих показників витратомісткості (лише 3,32%), попри величезні обсяги реалізації (найвищий помаранчевий стовпець). Підприємства цього сектора на Львівщині (логістичні хаби, ритейл-мережі) працюють за моделлю «великі обсяги – низька маржа на одиницю

праці». Прагматичне бачення: персонал сприймається як ланка в ланцюгу постачання, де ключовим фактором успіху є швидкість обігу товару, а не унікальна творча праця;

- сервісна культура та культура гостинності (тимчасове розміщування й організація харчування – 18,85%, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – 64,82%) для Львівщини вимагає значних вкладень у персонал для створення «клієнтського досвіду». Висока частка витрат на зарплату в секторі послуг означає, що власники розуміють: сервіс неможливо масштабувати без залучених та мотивованих людей.

Розрив між витратами на персонал (блакитна лінія) та чистою зарплатою (зелена лінія) показує рівень соціальної відповідальності бізнесу (витрати на навчання, страхування, охорону праці).

Фундаментальна різниця в підприємницькій культурі суб'єктів господарювання характерна для різних галузей та видів економічної діяльності через призму ставлення до людського капіталу як до витрат або як до інвестицій (рис. 2.8). А саме можна побачити різні моделі корпоративної культури:

1. Модель високої доданої вартості (IT та телекомунікації). Сектор інформації та телекомунікацій демонструє унікальну модель: найвищий рівень оплати праці (помаранчевий пік) поєднується з високою питомою вагою витрат на персонал у вартості реалізованих послуг (31,84 %). Тут панує культура «боротьби за таланти», а люди є головним активом, а не просто статтею витрат. Підприємства готові віддавати третину виторгу на оплату праці, щоб утримати ключових фахівців.

2. Соціально-орієнтована та сервісна модель (освіта, медицина, мистецтво) – ці галузі мають найвищу «зарплатомісткість» (понад 50 % у вартості реалізованих послуг). Це культура прямої взаємодії «людина-людина», а підприємницька модель тут тримається на особистій майстерності працівника. Проте низький рівень оплати праці свідчить про проблему низької маржинальності або значної державної частки, де культура праці часто тримається на ентузіазмі, а не на фінансовій ефективності.

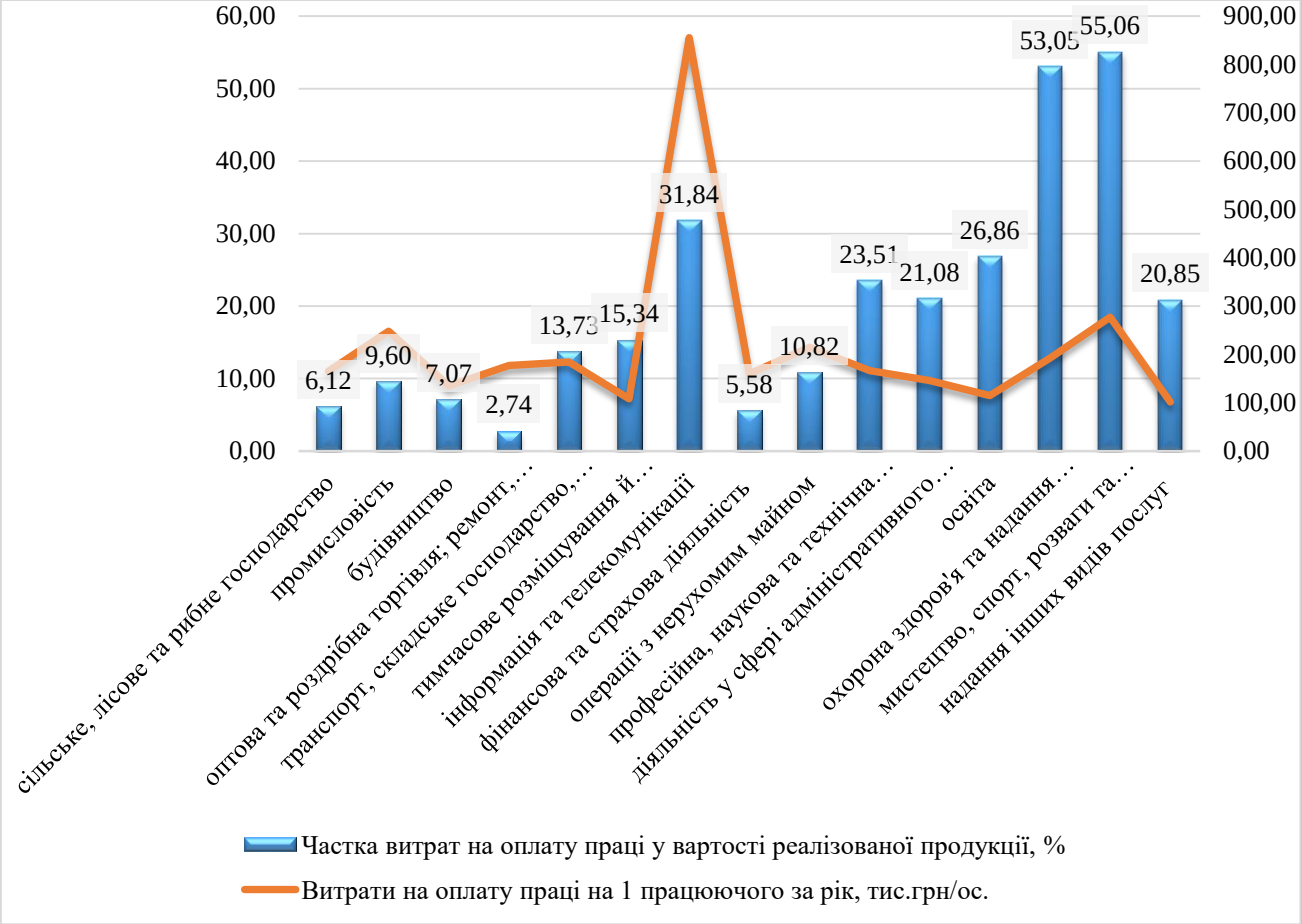

Рис. 2.8. Рівень оплати праці та зарплатомісткості персоналу підприємств Львівської області за видами економічної діяльності у 2024 році*

Джерело: розраховано за даними [30]

3. Операційна та транзакційна модель (торгівля, фінанси) – мінімальна частка витрат на оплату праці у вартості реалізованих товарів і послуг (2,74 % та 5,58 %) при середньому або високому рівні заробітної плати на одного працюючого. Це пов'язано зі специфікою великих масштабів та автоматизації процесів у даних ВЕД. У торгівлі прибуток генерується оборотом товару, а в фінансовому та страховому секторі – капіталом. Роль окремого працівника у вартості кінцевого продукту мінімізована, що дозволяє бізнесу бути надзвичайно ефективним з точки зору витрат на персонал, і не свідчить про низьку соціальну відповідальність.

4. Традиційна індустріальна модель (промисловість, будівництво, агросектор), в якій пріоритети інвестування орієнтовані на виробничі потужності, техніку та сировину, а працівник радше сприймається як «оператор процесу». Це консервативна модель, де інвестиції спрямовуються насамперед в

обладнання, а фонд оплати праці жорстко лімітований для підтримки конкурентоздатної собівартості.

Трансформація підприємницької культури регіону — від «ресурсної» (де на людях економлять) до «інтелектуальної» (де людині віддають значну частку доходу) сьогодні є головним трендом і конкурентною перевагою для інноваційно та соціально орієнтованого прогресивного бізнесу.

Результативні показники діяльності суб'єктів господарювання Львівської області за видами економічної діяльності в розрізі підприємств та фізичних-осіб-підприємців у 2024 році представлено в табл. 2.7:

1) основний обсяг економіки регіону формують підприємства (юридичні особи), середній обсяг реалізованої продукції на одне підприємство (47970,7 тис. грн) значно перевищує аналогічний показник для ФОП (81,1 тис. грн).

2) значна різниця в продуктивності праці (обсяг реалізованої продукції на одного зайнятого працівника) за видами економічної діяльності: найвища продуктивність спостерігається в оптовій та роздрібній торгівлі та фінансовій діяльності (галузі з високим оборотом капіталу);

3) ІТ-сектор як еталон балансу між розміром і продуктивністю – демонструє високі показники обсягу реалізації на одного працівника (2687,9 тис. грн/ос.), при відносно невеликому середньому розмірі підприємства (12,4 працівника). Це підкреслює ефективність бізнес-моделі ІТ, яка покладається на висококваліфікований персонал;

4) різні моделі зайнятості для ФОП та підприємств – для ФОП характерна низька кількість зайнятих осіб (в середньому 1,5 ос.), що підтверджує модель самозайнятості або мікро-команди, а продуктивність у більшості ВЕД також значно нижча за підприємства, за винятком аграрного сектору, де ФОП демонструють відносно високий обсяг реалізації на одного зайнятого (400,1 тис. грн/ос.).

Таблиця 2.7

Результативні показники діяльності суб'єктів господарювання Львівської області за ВЕД у 2024 році*

	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис.грн		Кількість діючих суб'єктів господарювання, од.		Кількість зайнятих працівників, од.		Кількість зайнятих працівників на одного діючого суб'єкта господарювання, од.		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на одного зайнятого працівника, тис.грн		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на одного діючого суб'єкта господарювання, тис.грн	
	підприємства	фізичні особи-підприємці	підприємства	фізичні особи-підприємці	підприємства	фізичні особи-підприємці	підприємства	фізичні особи-підприємці	підприємства	фізичні особи-підприємці	підприємства	фізичні особи-підприємці
Сільське, лісове та рибне господарство	31988307,5	550923,6	1375	847	11868	1377	8,6	1,6	2695,3	400,1	23264,2	650,4
Промисловість	292243084,9	2089566,3	2992	5680	113186	13032	37,8	2,3	2582,0	160,3	97674,8	367,9
Будівництво	34484811,8	52052,3	1999	2175	18089	3237	9,0	1,5	1906,4	16,1	17251,0	23,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	451815034,4	4286253,5	4918	47529	69817	79882	14,2	1,7	6471,4	53,7	91869,7	90,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	26451014,2	3108908,6	947	7344	19709	13586	20,8	1,8	1342,1	228,8	27931,4	423,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	4498919,6	510331,8	703	6451	6373	17016	9,1	2,6	705,9	30,0	6399,6	79,1
Інформація та телекомунікації	33813651,5	126453,0	1011	30864	12580	31523	12,4	1,0	2687,9	4,0	33445,7	4,1
Фінансова та страхова діяльність	2624124,2	1483,0	137	677	916	719	6,7	1,1	2864,8	2,1	19154,2	2,2
Операції з нерухомим майном	18121045,5	192305,9	2255	4511	9129	5305	4,0	1,2	1985,0	36,2	8035,9	42,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	5514753,7	25261,6	1297	11417	7795	13119	6,0	1,1	707,5	1,9	4251,9	2,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	8871848,6	16504,4	874	3138	12833	4476	14,7	1,4	691,3	3,7	10150,9	5,3
Освіта	709672,3	4550,8	143	2342	1666	3098	11,7	1,3	426,0	1,5	4962,7	1,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	17494966,1	24879,8	464	3147	48277	6228	104,0	2,0	362,4	4,0	37704,7	7,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	892354,5	6638,4	116	1259	1772	1869	15,3	1,5	503,6	3,6	7692,7	5,3
Надання інших видів послуг	291961,1	12747,4	152	8446	600	10171	3,9	1,2	486,6	1,3	1920,8	1,5
Усього	**929815549,9**	**11008860,4**	**19383**	**135827**	**334610**	**204638**	**17,3**	**1,5**	**2778,8**	**53,8**	**47970,7**	**81,1**

Джерело: розраховано за даними [30]

На основі даних таблиці коефіцієнтів еластичності[6] діяльності суб'єктів господарювання у Львівській області за період 2019-2024 рр. (з розподілом за розмірами) (табл. 2.8) можна виділити основні взаємозалежності та тенденції ефективності розвитку бізнесу в регіоні.

Таблиця 2.8

Показники еластичності діяльності суб'єктів господарювання у Львівській області за період 2019-2024 рр. (з розподілом за розмірами)

	Усього	У тому числі								
		підприємства					фізичні особи-підприємці			
		усього	великі	середні	малі	з них: мікро-підприємства	усього	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них: суб'єкти мікро-підприємництва
Середньозважений темп росту за період 2019-2024 рр.										
Кількість діючих суб'єктів господарювання, од. (ΔС)	104,61	99,73	105,05	99,69	99,77	100,08	105,55	100,06	105,55	105,63
Кількість зайнятих працівників, осіб (ΔЗ)	99,79	98,40	103,79	96,87	98,83	98,87	102,46	108,61	102,51	103,26
Кількість найманих працівників, осіб (ΔН)	98,46	98,68	103,78	96,88	99,78	100,84	97,85	108,77	97,87	99,08
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), тис.грн (ΔР)	115,43	118,29	115,86	120,94	116,19	115,49	104,77	140,14	102,95	105,37
Коефіцієнти еластичності зміни основних показників діяльності суб'єктів господарювання										
ΔР/ΔС	1,10	1,19	1,10	1,21	1,16	1,15	0,99	1,40	0,98	1,00
ΔЗ/ΔР	0,86	0,83	0,90	0,80	0,85	0,86	0,98	0,78	1,00	0,98
ΔН/ΔР	0,85	0,83	0,90	0,80	0,86	0,87	0,93	0,78	0,95	0,94
ΔЗ/ΔС	0,95	0,99	0,99	0,97	0,99	0,99	0,97	1,09	0,97	0,98
ΔН/ΔС	0,94	0,99	0,99	0,97	1,00	1,01	0,93	1,09	0,93	0,94
ΔР/ΔЗ	1,16	1,20	1,12	1,25	1,18	1,17	1,02	1,29	1,00	1,02
ΔР/ΔН	1,17	1,20	1,12	1,25	1,16	1,15	1,07	1,29	1,05	1,06

1. Загальні тенденції по регіону («всього»):

- зростання ефективності використання ресурсів: коефіцієнти ΔР/ΔЗ (1,16) та ΔР/ΔН (1,17) показують, що обсяг реалізованої продукції зростає швидше, ніж

[6] Коефіцієнт еластичності (КЕ) показує, на скільки відсотків змінюється залежний показник при зміні незалежного показника на 1 відсоток.

кількість зайнятих чи найманих працівників. Це свідчить про загальне підвищення продуктивності праці в регіоні за аналізований період;

- концентрація виробництва: коефіцієнт ΔР/ΔС (1,10) вказує на те, що обсяги реалізації зростають швидше, ніж кількість самих суб'єктів господарювання. Це може свідчити про масштабування (укрупнення) існуючих підприємств або вихід з ринку менш ефективних гравців;

2. Взаємозалежності за розмірами підприємств:

- найбільш ефективно нарощують виробництво за рахунок підвищення продуктивності праці малі та великі підприємства: демонструють найбільшу еластичність обсягів реалізації відносно кількості зайнятих (ΔР/ΔЗ = 1,25 та 1,20 відповідно);
- для фізичних осіб-підприємців коефіцієнт ΔР/ΔЗ дорівнює 1,00, тобто зростання обсягів реалізації відбувається без зміни продуктивності. Це може свідчити про екстенсивний розвиток (зростання за рахунок найму нових працівників чи ФОПів), а не інтенсивний (підвищення ефективності існуючих працівників);
- низька еластичність кількості фізичних осіб-підприємців (ΔР/ΔС = 0,98), яка зростає дещо швидше, ніж їхній загальний обсяг реалізації, що може вказувати на неефективність їх діяльності, або на появу багатьох нових, але невеликих за обсягом бізнесів.

3. Залежність зайнятості від реалізації – загальна тенденція до зниження трудомісткості продукції та послуг: коефіцієнти ΔЗ/ΔР та ΔН/ΔР (від 0,80 до 0,90 для підприємств) показують, що темпи зростанні реалізації є вищі, ніж темпи зміни зайнятості, за винятком ФОП-мікропідприємств – коефіцієнт ΔЗ/ΔР дорівнює 1,00 (табл. 2.8).

У 2024 році в промисловому секторі регіону спостерігалася інноваційна трансформація економічних процесів та моделі випереджаючого розвитку через технологічне оновлення, що є наслідком якісних змін у підприємницькій культурі. А саме, рівень залученості підприємств до інноваційної діяльності зріс з 9,2% у 2023 році до 16,0% у 2024 році (рис. 2.9). Таке зростання (майже у 1,7

рази) свідчить про зростання потенціалу інтеграції інноваційних цінностей у корпоративну культуру суб'єктів господарювання регіону. Регіональний показник корелює із загальнодержавним (16,2%), область посідає 4-ту позицію серед регіонів України (після міста Києва, Дніпропетровської та Харківської областей), проте 9-те місце за часткою інноваторів вказує на наявність значного резерву для масштабування інноваційних практик серед малого та середнього бізнесу.



Рис. 2.9. Динаміка показників інноваційної діяльності промислових підприємств Львівської області за 2020-2024 рр. *

Джерело: розраховано за даними [29]

У 2024 році на інновації промислові підприємства витратили 476,8 млн., в т.ч. на внутрішні науково-дослідні розробки спрямовано 100,3 млн.грн (або 21% інноваційних витрат), що свідчать про розвиток інтелектуального капіталу всередині компаній та прагнення до створення технологічних переваг. На аутсорсинг наукових послуг лише 3,7% витрат або 17,4 млн.грн, що вказує на низький рівень кооперації між промисловістю та науковими установами, що є бар'єром для розвитку відкритих інновацій. Інші капітальні та операційні витрати на інновації склали 75,3%.

Характерною рисою підприємницької культури регіону є високий рівень фінансової автономії. Переважна більшість інноваційних витрат (78,5%) покривається за рахунок власних коштів підприємств. Це демонструє високий

ступінь відповідальності власників, але водночас сигналізує про недостатню розвиненість механізмів зовнішнього інвестування та державної підтримки інновацій (частка яких становить лише 21,5%, або 102,7 млн.грн). У 2024 році фактично кожен суб'єкт, що задекларував інноваційну активність, довів її до етапу практичного впровадження, що підкреслює прагматизм та результативність сучасної управлінської культури.

Протягом звітного 2024 року було впроваджено 200 інноваційних видів продукції, проте аналіз за ступенем новизни свідчить про переважання локальних інновацій (81%): 162 види продукції є новими лише для підприємств, що свідчить про процеси технологічного наздоганяння та заміщення застарілих товарних позицій. Освоєння 38 видів принципово нової для ринку продукції (19%) вказує на наявність вузького, але стійкого сегмента підприємств-новаторів (провідників радикальних інновацій), які формують довгострокову конкурентоспроможність регіону.

Сукупний обсяг реалізації інноваційної продукції досяг 5409,1 млн грн., при цьому 78,6% виторгу отримано від реалізації продукції, нової лише для підприємства, а 21,4% (1155,2 млн грн) припадає на частку нових для ринку інновацій, що демонструє здатність регіонального бізнесу до монетизації унікальних розробок. Питома вага інноваційної продукції у загальній структурі реалізації області склала лише 2,3%.

У 2024 році обсяг витрат на виконання наукових досліджень і розробок становив 828,9 млн.грн, що на 188,7 млн.грн більше порівняно з 2023 роком. Частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок за рахунок коштів організацій підприємницького сектору становила 10,5%.

Львівська область традиційно вважається культурним та освітнім центром України, проте за останнє десятиліття вона закріпила за собою статус провідного технологічного хабу Східної Європи. Станом на 2023-2024 роки, попри виклики повномасштабної війни, IT-сектор не лише залишається фундаментом економічної стійкості регіону, і його вплив не обмежується прямими

податковими надходженнями; він має глибокий соціокультурний ефект, змінюючи підходи до ведення бізнесу та підприємницьку культуру в усіх сферах.

Згідно з даними дослідження IT Research Ukraine, Львів посідає друге місце в Україні за кількістю IT-спеціалістів та компаній. Одне робоче місце в IT-сфері опосередковано створює близько 3,5 робочих місць у суміжних галузях (рітейл, нерухомість, сфера послуг). Високий рівень доходів спеціалістів формує платоспроможний попит, що змушує місцевих підприємців підвищувати якість сервісу та впроваджувати цифрові рішення.

Крім того, відбулась трансформація управлінської парадигми, адже IT-сектор привніс у регіон нову культуру менеджменту, яка поступово поширюється і переймається іншими секторами локального бізнесу: відмова від жорсткої вертикалі влади на користь самоорганізованих команд, культура фідбеку на основі регулярного оцінювання результатів та відкритої комунікації між керівництвом і підлеглими, а концепція безперервного навчання стала нормою не лише для програмістів, а й для менеджерів у сфері логістики, медицини та виробництва (Lifelong Learning).

Львівський IT Кластер виступає як модель сучасної бізнес-спільноти, демонструючи силу синергії конкурентів заради спільної мети. Це дає можливість впливати на соціально-економічний розвиток регіону, зокрема через реалізацію освітніх проєктів (наприклад, оновлення навчальних програм у закладах вищої освіти – Львівська Політехніка, ЛНУ ім. І. Франка готує кадри з новим типом мислення); інфраструктурних проєктів (*Innovation District IT Village), які* змінюють підходи до урбаністики та створення просторів для життя й роботи; а ефективна взаємодія з місцевою владою створила прецедент прозорого лобіювання інтересів бізнесу.

Спостерігається тенденція стимулювання внутрішнього підприємництва, а саме досвідчені спеціалісти з аутсорсингових компаній засновують власні продуктові стартапи, що формує нові вектори розвитку регіону в концепції "створення інтелектуальної власності". Львів стає майданчиком для

тестування Military-tech та Deep-tech рішень. Формується культура інвестування бізнес-ангелами, де капітал, зароблений в IT, реінвестується в локальні проекти.

Львівський IT Кластер реалізовує масштабну програму Victory Projects, яка охоплює підтримку Сил оборони, захист критичної інфраструктури та реабілітацію постраждалих. Станом на кінець 2023 року на ці ініціативи було спрямовано понад $2,7 млн.

В контексті безпеки та оборони (проєкт Victory Projects) для захисту критичної інфраструктури Львівщини, IT-кластер фінансує закупівлю та технічне оснащення (тепловізори, прожектори, лазерні вказівки) позашляховиків для мобільних вогневих груп «мисливців» за шахедами; модернізацію систем ППО та спостереження у межах Повітряного командування «Захід» для покращення виявлення та збиття ворожих ракет і дронів; реалізує спільну ініціативу з модернізації бронетехніки та забезпечення військових засобами захисту, надає фінансову підтримку школи підготовки пілотів БпЛА (кластер інвестував 2 млн грн у навчання військовослужбовців з управління дронами).

В сфері реабілітації та охорони здоров’я фінансував створення Центру ментального здоров’я у межах екосистеми Unbreakable (Незламні). Проєкт включає запуск дитячого центру реабілітації, де надають безкоштовну допомогу психотерапевти та психіатри. Проєкт «Mission: Back in Tech» запущений у 2024 році, спрямований на адаптацію IT-компаній до повернення ветеранів та допомогу колишнім військовим у реінтеграції в технологічний сектор.

Було передано понад 400 терміналів Starlink для забезпечення об’єктів критичної інфраструктури та стратегічних підприємств резервними каналами зв’язку. Також підтримано збір та передачу десятків тонн продуктів харчування, медикаментів (у тому числі для госпіталів) та засобів гігієни для цивільних у прифронтових зонах.

Наймасштабніша подія про кар’єру в IT для молоді «IT Future Fest 2025» проводилась з метою утримання талантів в Україні навіть під час війни. А IT Research Ukraine – щорічне дослідження стану техноіндустрії допомагає бізнесу та державі приймати стратегічні рішення в умовах кризи.

Тобто ІТ-сектор Львівської області виступає не просто як окрема галузь економіки, а як екосистемний інтегратор, який об’єднує в регіоні цінності меритократії, глобального мислення та інноваційності. ІТ-сектор Львівщини виступає потужним драйвером трансформації регіону, перетворюючи його з традиційного культурно-освітнього центру на динамічну технологічну екосистему з високим рівнем соціальної відповідальності. Впроваджуючи культуру прозорого управління, інноваційного мислення та безперервного навчання, галузь не лише створює високу додану вартість, а й задає нові стандарти для локального бізнесу – від цифровізації послуг до масштабних соціальних ініціатив у межах Victory Projects. Таким чином, ІТ-спільнота формує резильєнтну підприємницьку культуру, де інтелектуальний капітал і синергія бізнесу з державою стають фундаментом економічної стабільності та повоєнного відновлення.

Проте, такі інституційні девіації як корупція, рейдерство та тінізація економіки, деформують інституційні та аксіологічні характеристики підприємницької культури, підриваючи фундаментальні принципи чесної конкуренції та меритократії. Коли успіх бізнесу починає залежати не від інноваційності чи якості продукту, а від доступу до адміністративного ресурсу або здатності «домовлятися», мотивація до легального розвитку згасає. Рейдерство створює атмосферу постійної загрози праву власності, що змушує підприємців уникати довгострокових інвестицій і капіталізації бізнесу всередині країни. Як наслідок, замість стратегічного планування бізнес фокусується на короткостроковому виживанні та виведенні активів у безпечніші юрисдикції, що консервує архаїчні моделі управління та гальмує еволюцію ділової етики.

У контексті соціально-економічного розвитку регіону ці девіації призводять до системної деградації людського капіталу та викривлення ринкових стимулів. Тінізація економіки звужує податкову базу, що позбавляє громади ресурсів для розбудови інфраструктури, освіти та медицини, створюючи замкнене коло бідності та неефективності. Високий рівень корупційних ризиків відлякує прямі іноземні інвестиції, які є критично важливими для трансферу технологій та інтеграції регіону в глобальні ланцюги

доданої вартості. У результаті регіон втрачає найбільш талановиту молодь, яка не бачить можливостей для самореалізації в деградованому середовищі, що призводить до «відтоку мізків», втрати здатності соціально-економічної системи регіону до інноваційного прориву та резильєнтності в умовах кризи.

Проведене моделювання інституційних параметрів підприємницької культури на основі методів нечіткої логіки дозволило нам оптимізувати та емпірично встановити, що для досягнення високого рівня підприємницької культури відсоток соціально відповідальних підприємств має становити близько 78,6% (рис. 2.10). Для порівняння, у міжнародних компаніях цей показник сягає 90-95%. Стратегія соціальної відповідальності сучасних підприємств має виходити за межі внутрішнього корпоративного управління (оптимізація оплати праці, дотримання трудових стандартів, інклюзивність) та контролю якості продукції, охоплюючи ширший спектр зовнішніх екстерналій: екологічну безпеку та системні соціальні інвестиції в інфраструктурний і гуманітарний розвиток територіальних громад.

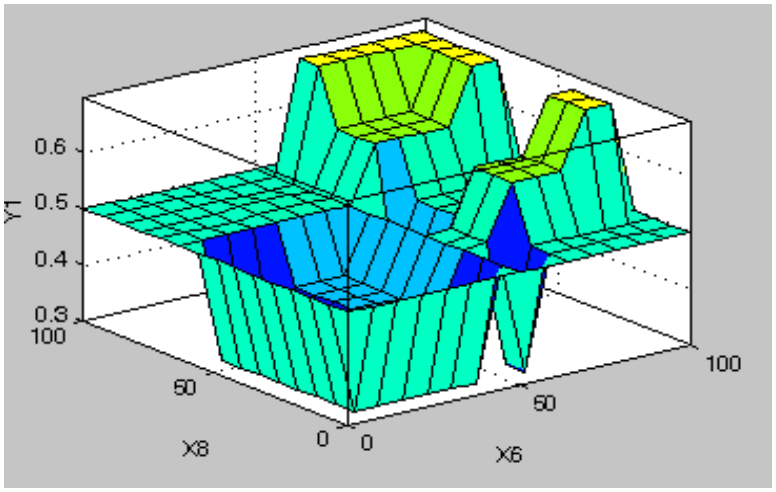

Рис. 2.10. Залежність рівня підприємницької культури від рівня соціальної відповідальності підприємств та довіри до влади в суспільстві

Сьогодні соціальна відповідальність бізнесу трансформується під впливом повномасштабної війни. Близько 52% українських компаній мають чітко визначену стратегію соціальної відповідальності. Хоча до 80% бізнесів заявляють про дотримання принципів КСВ, лише 25% із них систематично виділяють на це окремий бюджет. Після 2022 року фокус КСВ змістився з

екологічних чи освітніх ініціатив на допомогу ЗСУ, підтримку ветеранів та гуманітарні проєкти. У 2025 році експерти відзначають перехід великого бізнесу від класичної філантропії до комплексних ESG-стратегій (екологія, соціальна сфера, корпоративне управління).

Трансформація бізнес-середовища на засадах соціальної орієнтованості передбачає сприйняття КСВ як стратегічного активу для зміцнення конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність інтенсифікації державно-приватного партнерства та міжсекторальної взаємодії, де консолідація зусиль бізнес-спільноти стає ключовим чинником у процесі формування та реалізації державної соціально-економічної політики на регіональному та національному рівнях.

Рівень суспільної довіри до державних інституцій на межі 67 % має бути базовим індикатором демократичної стабільності, оскільки його зниження безпосередньо деформує підприємницьку культуру регіону.

Найбільш довіреними державними та громадськими інститутами є Збройні Сили України (їм довіряють 93,5% респондентів), Державна служба з надзвичайних ситуацій (85,5%), добровольчі формування (85,5%), волонтерські організації (80%), Національна гвардія України (79%), Державна прикордонна служба (74%), Церква (65%), Служба безпеки України (64%), Міністерство оборони України (63%), громадські організації (60,5%), Президент України (57,5%), мер міста (села, села), в якому проживає респондент (51%), та Національний банк України (51%). Також частіше, ніж недовіра, висловлюється довіра до Уповноваженого Верховної Ради з прав людини (Омбудсмена) (40% та 34% відповідно) та до міської (селищної, сільської) ради, в якій проживає респондент (48% та 43,5% відповідно). Національній поліції майже однаково довіряють і не довіряють (47% та 46% відповідно). Більшість респондентів заявили про недовіру до державного апарату (посадовців) (79% їм не довіряють), політичних партій (77%), Верховної Ради України (77%), судів (судової системи загалом) (73%), Уряду України (71%), Генеральної прокуратури (63,5%), Національного антикорупційного бюро України (62%), Національного агентства

з питань запобігання корупції (62%), Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (62%) та комерційних банків (54%) [92].

В Україні дефіцит довіри до владної вертикалі, зумовлений високим рівнем корупції та низькою прозорістю управління, змушує бізнес обирати стратегії виживання замість стратегій розвитку**.** Це призводить до переорієнтації ділової етики з інноваційної конкуренції на пошук засобів захисту від інституційного тиску. Таким чином, лише за умови досягнення високого порогу довіри через реальні соціально-економічні успіхи та відкритість влади, можливе формування здорової підприємницької культури, де держава виступає гарантом правил гри, а не джерелом ризиків.

Висновки до другого розділу

1. Обґрунтовано концептуальний базис соціологічного аналізу впливу підприємницької культури на стратегічні вектори соціально-економічного розвитку регіону. Запропонована концепція базується на комплексному дослідженні взаємозалежних домінант, а саме: 1) ціннісно-мотиваційної структури: визначено роль престижності підприємницької діяльності та суспільного сприйняття успіху як стимулів регіональної активності; 2) соціального капіталу та довіри: проаналізовано рівні вертикальної (державно-приватне партнерство) та горизонтальної (B2B-комунікація) довіри як фундаменту стабільності регіональної системи; 3) інноваційно-мережевої архітектури: розкрито механізми дифузії інновацій, обміну знаннями та ресурсами через кластерну взаємодію, що забезпечує синергетичний ефект для економіки територій; 4) інституційної резильєнтності: ідентифіковано витоки «інституційних пасток» та неформальних практик (корупція, лобіювання), які створюють дисбаланс між формальними стратегіями розвитку та реальним інклюзивним середовищем; 5) регіональної ідентичності та брендингу: доведено зв’язок між етнокультурною ментальністю, бізнес-поведінкою та формуванням унікального інвестиційного бренду регіону; 6) якості людського потенціалу:

оцінено вплив креативності, готовності до Long-life Learning та міграційних намірів на відтворення інтелектуального капіталу громади.

2. Враховані чинники та домінанти трансформації зазначених компонентів в умовах воєнного стану. Доведено, що війна виступає каталізатором перегляду цінностей (від індивідуального успіху до соціальної відповідальності) та переформатування мережевих зв'язків, що дозволяє по-новому оцінити адаптивну здатність регіональних підприємницьких екосистем.

3. Удосконалено методологічний інструментарій дослідження трансформацій підприємницької культури в умовах воєнного стану, що дозволило комплексно оцінити аксіологічні виклики та деформації її інституційно-ціннісного базису. Доведено, що сучасний стан підприємницької культури є результатом накладання задавнених структурних проблем на екстремальні виклики війни. Зокрема, науково обґрунтовано такі положення: 1) генезис інституційної кризи: ідентифіковано, що зниження безпекових цінностей та системна криза довіри до державних інститутів у довоєнний період сформували підґрунтя для поширення корупційних практик та тінізації бізнес-процесів, що суттєво знизило адаптивний потенціал економіки на початку повномасштабного вторгнення; 2) деструктивний вплив воєнних чинників: проаналізовано наслідки фізичного знищення активів та незворотної втрати людського потенціалу не лише як економічних збитків, а й як чинників руйнування сталої структури відтворення підприємницьких цінностей у регіоні; 3) дисфункції інклюзивної взаємодії: визначено критично низький рівень інтегрованості (інклюзивності) у взаєминах між суб'єктами господарювання та органами місцевого самоврядування, що заважає формуванню єдиного підґрунтя економічного відновлення; 4) реконфігурація соціальної відповідальності: обґрунтовано парадигмальний зсув у розумінні корпоративної соціальної відповідальності – від маркетингово-орієнтованих стратегій до життєво необхідної підтримки Сил оборони та реалізації масштабних програм допомоги внутрішньо переміщеним особам.

4. Методологічна новизна полягає у виокремленні явища «аксіологічного дисонансу», за якого воєнна мобілізація бізнесу та його висока соціальна

«жертовність» співіснують із недовірою до бюрократичних інститутів. Це дозволяє стверджувати, що подальша модернізація підприємницької культури можлива лише за умови синхронізації формальних інституційних реформ із реальними ціннісними змінами в суспільстві.

5. Сформульовано теоретико-прикладні положення щодо оцінювання соціально-економічного розвитку регіону під впливом змін підприємницької культури із застосуванням інструментарію економіко-математичного моделювання. Науковий підхід полягає у переході від якісного опису до кількісного вимірювання соціокультурних чинників, що реалізовано через такі етапи: 1) моделювання на засадах нечіткої логіки (Fuzzy Logic): розроблено модель оптимізації інституційних параметрів підприємницької культури. Це дозволило формалізувати такі латентні показники, як рівень соціальної відповідальності бізнесу та ступінь суспільної довіри до інститутів влади, визначивши їхні критичні значення для стабільного економічного зростання в умовах невизначеності; 2) оцінка інституційної еластичності: на основі розрахунку коефіцієнтів еластичності діяльності суб'єктів господарювання ідентифіковано глибину залежності між культурними установками та ефективністю функціонування бізнесу. Встановлено нерівномірність цієї залежності залежно від виду економічної діяльності та інституційного сектору, що вказує на різну «чутливість» галузей до якості інституційного середовища; 3) виявлення структурних трендів: обґрунтовано основні тенденції результативності бізнесу, що дало змогу виокремити сектори з найбільш стійкими моделями підприємницької поведінки, які можуть слугувати драйверами відновлення регіональної економіки. Застосування методів нечіткої логіки дозволило нівелювати суб'єктивізм експертних оцінок та врахувати високий ступінь мінливості зовнішнього середовища. Це створює надійне підґрунтя для розробки сценарних прогнозів розвитку регіонів, де підприємницька культура розглядається як активний ресурс інтенсифікації соціально-економічних процесів.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ДОМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємницької культури як основи соціально-економічного розвитку регіонів України

Систематизація стратегічних пріоритетів розвитку підприємницької культури на регіональному рівні базується на поєднанні воєнної резильєнтності, євроінтеграційних вимог та антропоцентричного підходу. Основними пріоритетами, які мають були включені в стратегічне планування розвитку як на регіональному, локальному (на рівні громад), так і на корпоративному (на рівні підприємств), нашу думку, мають бути наступні (рис. 3.1):

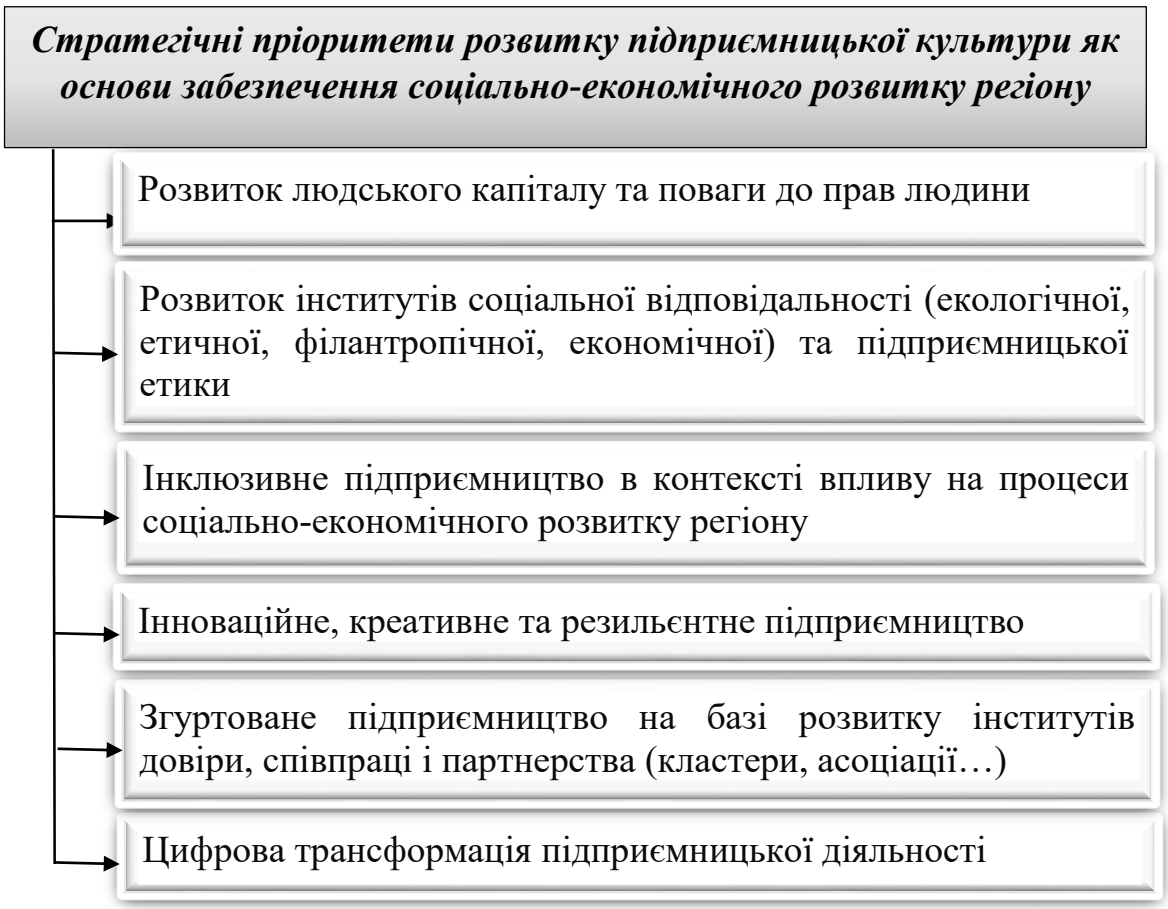

Рис. 3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємницької культури як основи забезпечення соціально-економічного розвитку регіону

1. Розвиток людського капіталу та поваги до прав людини.

Інституціалізація людиноцентризму в сучасну підприємницьку культуру України еволюціонує в межах глобального пріоритету захисту та поваги до прав людини. Узгодженість регіональних і національних стратегій, зокрема Національної економічної стратегії до 2030 року, із принципами ООН змінює вектор дотримання прав людини з лише правової вимоги на фундаментальний етичний стандарт ведення бізнесу. Підприємницька культура інтегрує результати адаптації Глобальних цілей ООН до національного контексту. Це зумовлює перехід бізнес-моделей від вузькопрофільного прагматизму до стратегій «відповідального громадянства», де сталий розвиток є запорукою довгострокової життєздатності суб'єктів господарювання.

Відповідно до Загальної декларації прав людини, підприємницька культура і ділова етика має розвиватись на принципах інклюзивності та недискримінації. Створення рівних можливостей (незалежно від статі, інвалідності чи соціального походження) стає індикатором зрілості корпоративної культури та передумовою успішної взаємодії із зовнішніми партнерами.

Аксіологічний фундамент підприємницької культури має інституційно закріплюватись в контексті синергії прав людини та Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року. Попри воєнні виклики, повага до людської гідності залишається незмінним пріоритетом, що легітимізує український бізнес у глобальній економічній системі та розширює можливості міжнародного співробітництва.

На міжнаціональному рівні зазначена парадигма детермінована в Резолюції ГА ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», де приватна підприємницька ініціатива, інвестиційна активність та інноваційний потенціал визначені фундаментальними драйверами підвищення продуктивності, інклюзивного економічного зростання та генерації зайнятості. Креативний та інноваційний ресурс суб'єктів приватного

сектору – від мікропідприємств і кооперативних об’єднань до транснаціональних корпорацій, необхідно залучати для подолання глобальних викликів сталого розвитку.

Згідно з положеннями Регламенту про заснування Ukraine Facility, заходи, що підлягають фінансуванню в межах даного інструменту, мають бути імплементовані з максимально можливим дотриманням кліматичних та екологічних вимог ЄС, зважаючи на специфіку воєнного стану. Регламентація фінансової допомоги передбачає обов’язкове врахування аспектів екологічної безпеки, дотримання прав людини, принципів демократії, гендерної рівності та недискримінації, мінімізацію ризиків катастроф та верифікацію прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку.

Зазначені ініціативи є стратегічним сигналом для України щодо необхідності прискореного прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення повоєнного відновлення економіки на засадах визначених цінностей. Поглиблення євроінтеграційних процесів та інтенсифікація багатосторонньої економічної співпраці з країнами ЄС розширюють можливості для виходу вітчизняних експортерів на зовнішні ринки і залучення транснаціонального капіталу в українське бізнес-середовище.

В даному контексті імперативною стає актуалізація питання поваги до прав людини в межах соціально-економічного розвитку. Сучасний глобальний приватний сектор зазнає суттєвої аксіологічної трансформації: модель максимізації короткострокової рентабельності поступається парадигмі відповідальної бізнес-поведінки. Від суб’єктів господарювання очікується інтеграція соціальних цінностей та стандартів прав людини в операційні стратегії, що стає препозицією їхньої довгострокової легітимності та конкурентоспроможності.

У межах даного підходу передбачається стимулювання динамічного й операційно ефективного бізнес-середовища за умови імперативного дотримання трудових прав, екологічних стандартів та нормативів у сфері охорони здоров’я. Відповідність діяльності суб’єктів господарювання релевантним міжнародним

конвенціям та договорам (зокрема Керівним принципам ООН з питань бізнесу і прав людини [253], стандартам Міжнародної організації праці, Конвенції про права дитини та багатостороннім екологічним угодам) визначається як базова препозиція легітимізації сучасного підприємництва.

Згідно з положеннями п. 11 Керівних принципів ООН з питань бізнесу і прав людини, зміст принципу корпоративної поваги до прав людини полягає в імплементації заходів, спрямованих на недопущення порушень прав третіх осіб та елімінацію деструктивного впливу на права людини, детермінованого діяльністю підприємств. При цьому зазначена відповідальність має функціонувати автономно від спроможності чи готовності держав реалізовувати власні правозахисні зобов'язання, тобто вона не підміняє і не нівелює роль державних гарантій. Процес усунення несприятливого впливу на права людини передбачає реалізацію превентивних заходів, стратегій пом'якшення наслідків, а за необхідності – процедур реституції та відшкодування. Це дозволяє чітко окреслити межі корпоративної етики та ідентифікувати вектори подальшої модернізації вітчизняного законодавства в напрямі адаптації до глобальних стандартів відповідальної бізнес-поведінки.

У контексті дослідження детермінант формування сучасної підприємницької культури фундаментального значення набувають Керівні принципи ООН, концептуалізовані Дж. Раггі [229]. Вчений обґрунтовує тезу, що архітектура корпоративної поведінки на глобальному рівні визначається синергією трьох взаємопов'язаних систем управління, які водночас виступають базисом для реконфігурації підприємницької етики та культури. А саме: 1) **с**истема публічного врядування (державний рівень): охоплює інструментарій національного та міжнародного публічного права, визначає нормативні межі функціонування бізнесу, встановлюючи «правила гри», що є зовнішнім регулятором формування організаційної культури; 2) система суспільного управління: базується на активності зацікавлених сторін (стейкголдерів), які через механізми соціальної відповідальності, адвокацію та судові інструменти корегують ціннісні орієнтири бізнесу. Дана система стимулює трансформацію

підприємницької культури у напрямку соціальної підзвітності та етичної взаємодії з суспільством; 3) система корпоративного управління: виступає інтегратором зовнішніх (державних) та суспільних вимог, імплементуючи їх у внутрішньоорганізаційні стратегії, політики ризик-менеджменту та корпоративні кодекси поведінки.

Таким чином, Дж. Раггі акцентує увагу на необхідності конвергенції публічної та приватної складових, де ключовим завданням є створення єдиної нормативної платформи. У контексті розвитку підприємницької культури це означає узгодження векторів розвитку всіх трьох систем для компенсації їхніх індивідуальних прогалин та досягнення кумулятивного ефекту. Керівні принципи ООН, за Раггі, відіграють роль комунікативного та ціннісного медіатора. Вони відображають специфічні соціальні ролі кожної системи управління, забезпечуючи їх взаємне посилення. Для формування нової моделі підприємницької культури це означає перехід від примусового дотримання норм до свідомої інтеграції прав людини та соціальної відповідальності у фундаментальні бізнес-стратегії, що зрештою забезпечує сталі системні зміни у поведінці корпоративних суб'єктів.

Згідно з пунктом 13 Керівних принципів ООН**,** корпоративна відповідальність полягає у превентивних заходах негативного впливу щодо порушення прав людини та нівелювання ризиків упродовж усього ланцюга створення вартості. Цей підхід трансформує підприємницьку культуру від формального дотримання норм до свідомого ціннісного орієнтиру, де бізнес бере на себе відповідальність за соціальні наслідки своєї діяльності. Для імплементації цих засад у правове поле України та посилення євроінтеграційного курсу доцільною вбачається оновлення Господарського кодексу України, а саме: доповнення переліку принципів підприємницької діяльності положенням про обов'язкову повагу до прав людини (стаття 44), що закріпить людиноцентричну парадигму як фундаментальну засаду вітчизняного господарювання; закріплення прямого обов'язку суб'єктів підприємництва не порушувати права людини (стаття 49) [24]. Така законодавча конвергенція дозволить перейти від

декларативних гасел до універсального механізму відповідальності бізнесу перед широким колом стейкголдерів. Це сформує в Україні інституційне середовище, де повага до прав людини стане невід'ємним складником ділової репутації та стратегічного управління ризиками.

Імплементація зазначених положень у Господарський кодекс України дозволить уніфікувати вимоги держави та суспільства до етичних стандартів ведення бізнесу. Таке оновлення законодавчого поля забезпечить екстраполяцію єдиних ціннісних орієнтирів на всіх суб'єктів підприємництва – від локальних виробників до транснаціональних корпорацій, – що сприятиме гармонізації вітчизняного правопорядку із міжнародними стандартами корпоративної відповідальності.

Вагомим етапом інституціалізації нових вимог до підприємницької культури в Україні стало затвердження чотирьох фундаментальних стратегічних документів:

- «Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» [109]: у межах напряму «Економічна безбар'єрність» документ визначає візію, згідно з якою всі громадяни, незалежно від вікових, гендерних характеристик, сімейного стану чи стану здоров'я, мають бути забезпечені належними умовами для працевлаштування та доступом до фінансових і виробничих ресурсів для реалізації підприємницької ініціативи або самозайнятості.
- «Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року» [106]: документ визначає стратегічною ціллю забезпечення паритетної участі жінок і чоловіків у всіх сферах економічної активності, що передбачає рівний доступ до економічних ресурсів та справедливий розподіл результатів сталого розвитку.
- «Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року» [110]: спрямована на системне скорочення диспропорцій у винагороді за працю через оновлення законодавства про рівну оплату, нівелювання гендерних стереотипів і професійної дискримінації, а також

створення інфраструктурних умов для гармонійного поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками.

- «Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» [112]: у межах реалізації концепції «Відповідальне та інклюзивне підприємництво» документ акцентує увагу на підтримці жіночого бізнесу як інструменту подолання структурних викликів, зокрема вертикальної сегрегації на ринку праці та існуючого гендерного розриву в доходах.

Задекларовані стратегічні пріоритети слугують позитивним індикатором імплементації в Україні курсу на забезпечення гендерного паритету в економічній сфері, що є фундаментом для утвердження цінностей рівних прав та можливостей у межах сучасної парадигми підприємницької культури. Водночас реалізація цієї стратегічної траєкторії стикається з низкою суттєвих викликів, які генерують ризики для повномасштабного здійснення запланованих трансформацій. Необхідність подолання інерції усталених суспільних стереотипів та інституційних бар'єрів актуалізує потребу в розробці дієвих механізмів адаптації бізнес-середовища до нових етичних і правових стандартів господарювання.

2. Розвиток інститутів соціальної відповідальності (екологічної, етичної, філантропічної, економічної) та підприємницької етики

Розвиток інституту корпоративної соціальної відповідальності є базовою основою високорозвиненої підприємницької культури, трансформація якої в умовах глобальних викликів базується на інтеграції чотирьох ключових домінант соціальної відповідальності, які визначають стратегію взаємодії бізнесу з довкіллям та суспільством [179]:

1) екологічна відповідальність (еко-центризм): виступає базовим елементом культури сталого розвитку. Вона передбачає не лише мінімізацію деструктивного впливу на екосистеми (скорочення викидів парникових газів, оптимізацію водоспоживання та менеджмент відходів), а й активне впровадження енергоефективних технологій і відновлюваних джерел енергії.

Культура екологічної відповідальності реалізується через механізми компенсації антропогенного навантаження, зокрема шляхом фінансування екологічних досліджень та проєктів рекультивації (відновлення родючості ґрунтів і рослинного покриву після техногенного порушення природи). Нова етика екологічної поведінки передбачає відмову від споживацького підходу, а українські компанії мають інтегрувати принципи декарбонізації та енергоефективності, оскільки відповідність стандартам Green Deal стає перепусткою на міжнародні ринки;

2) етична відповідальність (корпоративна доброчесність): детермінує формування внутрішнього ціннісного каркаса організації, заснованого на принципах справедливості щодо всіх стейкхолдерів (інвесторів, персоналу, постачальників та клієнтів). У контексті підприємницької культури це проявляється у встановленні стандартів оплати праці, що перевищують встановлений мінімум («заробітна плата для гідного життя»), а також у дотриманні принципів чесної торгівлі та етичного походження сировини й компонентів;

3) філантропічна відповідальність (соціальна спрямованість): відображає вищий рівень розвитку підприємницької культури, де місія компанії виходить за межі комерційних інтересів. Вона реалізується через системну підтримку благодійних фондів, некомерційного сектору або створення власних інституцій для розв’язання актуальних суспільних проблем. Такий підхід забезпечує формування позитивного соціального капіталу та зміцнення репутаційної складової бізнесу;

4) економічна відповідальність (стала фінансова стратегія): виступає інтегруючим чинником, що підпорядковує фінансові рішення фірми принципам загального блага. У межах цієї парадигми максимізація прибутку перестає бути самоціллю, натомість стає засобом забезпечення позитивного імпакту (впливу) на суспільство та навколишнє середовище. Це свідчить про зрілість підприємницької культури, де економічна ефективність гармонізована з етичними та екологічними імперативами.

Відповідно до положень Плану для Ukraine Facility (2024-2027 рр.) [111], модернізація бізнес-середовища (розділ 8) розглядається крізь призму стратегічної інтеграції національних суб'єктів господарювання у глобальні економічні простори. Цей процес передбачає не лише залучення іноземного капіталу, а й імплементацію вітчизняних компаній у високотехнологічні ланцюги створення вартості партнерів із ЄС, США та Японії. Така глибока економічна конвергенція актуалізує трансформацію внутрішньої підприємницької культури. Пріоритетним завданням стає імплементація стандартів соціально відповідального ведення бізнесу, що базуються на Керівних принципах ООН з питань бізнесу та прав людини, а також Керівних принципах ОЕСР для багатонаціональних компаній. Утвердження цих етичних і правових регуляторів у корпоративних стратегіях українських підприємств є необхідною умовою для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та набуття статусу надійних партнерів у міжнародній бізнес-екосистемі.

Процес глобалізації та інституціалізації соціальної відповідальності зумовив появу засадничих міжнародних стандартів підприємницької культури, таких як SA 8000**,** ISO 26000 та, ключового з них, Глобального договору ООН.

Процес інституціалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як засадничого елемента вітчизняної підприємницької культури демонстрував динамічний розвиток ще у довоєнний період. За даними Центру «Розвиток КСВ», близько 80% українських підприємств інтегрували принципи відповідального ведення бізнесу у свої стратегії, що свідчить про поступову конвергенцію національних ділових практик із європейськими стандартами (де цей показник сягає 90–95%). Це свідчить про поступову інтеграцію української підприємницької спільноти у світовий ціннісний простір.

Десять принципів Глобального договору ООН виступають фундаментальними імперативами, що визначають структуру етичної поведінки та ціннісні орієнтири сучасної підприємницької культури:

- культура поваги до прав людини (принципи 1-2): передбачає безумовне дотримання та просування міжнародно визнаних стандартів прав людини у

внутрішніх процесах організації, а також унеможливлення будь-якої співучасті у їх порушенні (трансформує бізнес-стратегію від чистого прагматизму до людиноцентричності);

- гуманізація сфери трудових відносин (принципи 3-6): формує культуру соціального діалогу через визнання права на колективні переговори та свободу об'єднань. Етичний стандарт діяльності вимагає повного виключення примусової та дитячої праці, а також системної протидії дискримінації в питаннях найму та професійного розвитку;
- еко-орієнтована підприємницька свідомість (принципи 7-9): вимагає переходу до превентивних стратегій екологічного менеджменту. Підприємницька культура у цьому аспекті базується на активному впровадженні та поширенні екологічно безпечних технологій, стимулюючи перехід до «зеленої» економіки;
- антикорупційна етика (принцип 10): визначає нульову толерантність до будь-яких проявів корупції, включно зі здирством та хабарництвом. Це є критично важливою умовою для формування культури доброчесності та довіри у відносинах із державою та суспільством.

Таким чином, імплементація цих принципів у діяльність вітчизняних компаній є не лише засобом покращення міжнародного іміджу, а й стратегічним кроком до якісної трансформації національної підприємницької культури, що базується на принципах сталого розвитку та глобальної відповідальності.

Воєнна агресія рф зумовила докорінну зміну змісту соціальної відповідальності, трансформувавши її з додаткового репутаційного інструменту в екзистенційний фундамент підприємницької культури. У сучасних умовах дотримання принципів КСВ набуло нових функціональних виявів як в контексті економічного патріотизму на основі забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження кадрового потенціалу та сумлінного виконання податкових зобов'язань (розцінюється як високий прояв відповідальності перед державою та громадою), так і в аспекті соціальної солідарності, адже попри критичні безпекові та фінансові ризики, українська підприємницька культура

продемонструвала безпрецедентний рівень залученості до волонтерського руху, прямого фінансування сектору оборони та надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам.

Таким чином, війна не лише не зупинила розвиток соціальної відповідальності, а й кристалізувала специфічну модель резильєнтної підприємницької культури**.** Вона базується на усвідомленні бізнесом своєї ролі як стратегічного тилу, де виробництво якісної продукції та підтримка Збройних Сил України стали невід'ємними атрибутами професійної етики та громадянської позиції національного товаровиробника.

3. Інклюзивне підприємництво в контексті впливу на процеси соціально-економічного розвитку регіону

Вищесказане обумовлює наступний стратегічний пріоритет розвитку підприємницької культури, а саме інклюзивне підприємництво як вагомий чинник впливу на процеси соціально-економічного розвитку регіону, детермінується через залученість бізнес спільноти до волонтерського руху, прямого фінансування сектору оборони та надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам, створення безбар'єрного середовища та умов для інтеграції ветеранів, вирішення соціальних, інфраструктурних та безпекових потреб громади тощо.

Інклюзивний розвиток, за версією Міжнародного центру політики інклюзивного розвитку, це – результат забезпечення повсюдної можливості участі в процесі зростання як з точки зору прийняття рішень, так і в створенні самого зростання [177]. Ключові завдання інклюзивного зростання передбачають: всебічний розвиток людського капіталу (високий рівень зайнятості, інвестування в освіту); покращення якості життя громадян, скорочення нерівності і бідності, системи соціального захисту і сприяння більшому об'єднанню суспільства – розвиток соціальної залученості; важливість активної участі громадян в економічному житті, а не тільки в розподілі доходу; отримання вигоди широкими верствами населення, особливо дітьми, жінками, людьми похилого віку; дбайливе використання природних ресурсів і захист

навколишнього середовища, перехід економіки на «зелені принципи» через збільшення частки відновлених джерел енергії; переваги економічного зростання мають поширюватися на усі регіони країни, посилюючи територіальну єдність; усунення регіональних диспропорцій [51].

Інклюзивне підприємництво розглядається як бізнес-діяльність, що створює можливості для реалізації потенціалу усіх членів суспільства, зокрема вразливих груп населення, на засадах рівності та відсутності дискримінації. Воно відіграє важливу роль у забезпеченні стійкої зайнятості, розширюючи участь у трудовій діяльності тих, хто стикається з бар'єрами на ринку праці [125].

Інклюзивне підприємництво сьогодні виступає певною аксіологічною відповіддю на виклики війни. Адже, в умовах війни інклюзивне підприємництво трансформувало класичну КСВ у механізм оперативного залучення вразливих верств населення до економічних та соціальних процесів. Сьогодні воно фокусується на створенні робочих місць та умов життєзабезпечення для ВПО, забезпеченні потреб ЗСУ та розбудові мереж соціального харчування. Попри надважкі обставини, бізнес не просто зберігає соціальні програми, а інтегрує європейські стандарти сталого розвитку, де інклюзія стає фундаментом корпоративного управління та екологічної відповідальності.

Війна змусила підприємців радикально змінити підходи: від адаптації виробництва під потреби оборони (як-от випуск безпілотників) до створення програм професійної реінтеграції для постраждалих. Специфікою українського ринку стала безпрецедентна швидкість прийняття рішень: проєкти інклюзивної підтримки, що раніше готувалися місяцями, тепер впроваджуються за лічені дні.

Особливого значення інклюзивне підприємництво набуває на тлі депопуляції та масової міграції. Зміни в структурі розселення та ринку праці вимагають від бізнесу гнучкості у професійній адаптації працівників. Успішні компанії сьогодні не лише сплачують податки та допомагають фронту, а й активно протидіють економічній стратифікації, створюючи умови для

безбар’єрного доступу до праці та ресурсів для всіх, хто втратив житло чи звичне професійне середовище.

4. Інноваційне, креативне та резильєнтне підприємництво.

В умовах торговельної напруженості та протекціонізму, підприємницька культура має бути резильєнтною до геополітичних ризиків, базуватися на диверсифікації та вмінні суб’єктів підприємництва швидко адаптувати ланцюги постачання до змін у політичному ландшафті.

Інноваційне, креативне та резильєнтне підприємництво є потужним каталізатором регіонального розвитку, оскільки сприяє не лише створенню нових продуктів, але і зміні структури місцевої економіки та соціальної взаємодії. А саме позитивний ефект відбувається у напрямку:

1) зростання доданої вартості через створення високопродуктивних робочих місць (інноваційні сектори потребують інтелектуальної праці, що веде до зростання середньої заробітної плати в регіоні);

2) диверсифікації економіки, зокрема, креативні індустрії (дизайн, IT, архітектура, медіа) знижують залежність регіонів від розвитку лише традиційних секторів (важкої промисловості або аграрного сектору), підвищуючи їх резильєнтність до криз;

3) залучення інвестицій, адже регіони з активним інноваційним підприємницьким кліматом стають привабливими для внутрішніх та зовнішніх інвесторів – шукачів талантів та ідей;

4) утримання та залучення талантів: розвиток креативних хабів та стартап-інкубаторів зупиняє відтік молоді («відтік мізків») за кордон, перетворюючи регіональні центри на привабливі місця для життя;

5) зміна соціальної структури – формується «креативний клас» – активні громадяни з високим рівнем адаптивності, які беруть участь у самоврядуванні та соціальних ініціативах; інноваційні підприємства стимулюють розвиток неформальної освіти та курсів перепідготовки, що особливо важливо для професійної адаптації ВПО та ветеранів;

6) розвиток цифрової інфраструктури, що супроводжується впровадженням рішень «Smart City» у регіоні, а ревіталізація територій – занедбані промислові зони перетворюються на арт-простори, коворкінги та технологічні парки (наприклад, досвід Промприлад.Реновація в Івано-Франківську), що також сприяє розвитку сфери послуг, туризму та транспорту навколо нових центрів;

7) брендинг регіону, адже креативне підприємництво допомагає регіону знайти свою унікальну «нішу» (наприклад, Львів як ІТ-столиця, Опішня як центр гончарства, Закарпаття як центр крафтового виноробства тощо).

А в умовах перманентних глобальних криз, викликів і війни вітчизняний бізнес має набувати ознак резильєнтног підприємництва (від англ. *resilience* — життєстійкість, пружність) – це здатність бізнесу не лише витримувати критичні потрясіння (кризи, війну, пандемії), а й адаптуватися до них, швидко відновлюватися та використовувати зміни як можливість для розвитку. Основними характеристиками такого підприємництва є: гнучкість як здатність миттєво переорієнтувати виробництво або канали збуту (наприклад, перехід в онлайн або релокація бізнесу); ресурсна автономність – створення запасів міцності (фінансових «подушок», альтернативних джерел енергії, диверсифікованих ланцюгів постачання); високий рівень довіри всередині команди та лояльність клієнтів, що стають опорою в часи невизначеності; інноваційність в контексті пошуку нових продуктів, ідей та управлінських рішень в турбулентному та конкурентному глобальному середовищі.

Розвиток підприємництва також неможливий без правової трансформації та етичного ставлення до інтелектуальної власності. Культура інновацій потребує прозорих правил гри: адаптація законодавства до стандартів ЄС та спрощення інвестиційних процедур стимулюють підприємців інвестувати у власні розробки та альтернативне фінансування.

5. Згуртоване підприємництво на базі розвитку інститутів довіри, співпраці і партнерства (кластери, асоціації…)

Згуртоване підприємництво як модель організації економічної діяльності

на рівні регіональних екосистем базується на високому ступені соціальної інтеграції суб'єктів господарювання, співпраці і взаємодії, що ґрунтуються на спільних цінностях та етичних нормах. Воно характеризується переходом від індивідуалістичної конкуренції до стратегій «коопетиції» (співпраця заради конкурентоспроможності), де головним ресурсом виступає соціальний капітал, а згуртованість передбачає вищий рівень інклюзивності та орієнтацію на «спільне благо».

Довіра розглядається в даному випадку не як етична категорія, а як економічний інститут**,** що: скорочує обсяг трансакційних витрат на дедення господарської діяльності, замінює складні бюрократичні процедури «м'якими» механізмами регулювання, виступає платформою для якісних інституційних та інноваційних перетворень соціально-економічного розвитку регіону.

Горизонтально інтегроване підприємництво створює умови та культуру: спільного використання ресурсів (шерингова економіка, спільна логістика), кластеризації (об'єднання підприємців суміжних галузей для створення продукту з високою доданою вартістю) та розвитку різних просторових форм інтеграції бізнесу, обміну знаннями, що прискорює технологічний та загалом соціально-економічний розвиток регіону. При цьому, стратегічне партнерство як вища форма взаємодії і підприємницької культури виходить за межі суто комерційних інтересів, наприклад, спільна участь бізнесу та влади у відбудові інфраструктури на базі державно-приватного партнерства та міжмуніципального співробітництва, а участь бізнесу у житті громади (освітні проєкти, екологічні ініціативи) через соціальне партнерство створює відповідальне бізнес-середовище загалом. Регіони та громади, де підприємці згуртовані, краще витримують шоки війни, швидше адаптуються або відновлюють ланцюги постачання. А висока довіра до інститутів влади і правосуддя в суспільстві стимулює бізнес працювати в легальному полі, та створює відповідну підприємницьку культуру на довготривалу перспективу, змінюючи ментальний код нації. Тому, стратегічним пріоритетом є формування такого бізнес-середовища, де на основі згуртованого підприємництва соціальний капітал і

довіра конвертується в економічний капітал через механізми партнерства та колективної дії.

6. Цифрова трансформація підприємницької діяльності.

Цифрова трансформація вимагає від бізнесу культури постійного навчання, а використання штучного інтелекту та автоматизації стає мірилом ефективності, де технології AI, Blockchain, IoT, FinTech інтегруються в кожен бізнес-процес для забезпечення прозорості та швидкості розрахунків, адже вони вже перейшли від стадії експериментів до глибокої взаємної інтеграції, формуючи нову парадигму інтелектуальної інфраструктури.

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасної підприємницької культури в Україні, формуючи новий тип бізнес-мислення, орієнтований на високу продуктивність та глобальну конкурентність. Попри зростання цифрового сектору, зрілість бізнес-середовища сьогодні визначається здатністю до стратегічного управління ризиками цифрової екосистеми. У цьому контексті культура кібербезпеки перетворюється на базову цінність: захист критичних активів та розробка систем реагування на цифрові загрози стають обов'язковим стандартом відповідального ведення бізнесу, особливо в умовах воєнних викликів.

Важливою рисою прогресивної підприємницької культури є соціальна відповідальність через подолання цифрового розриву. Бізнес, що прагне сталого розвитку, інтегрує принципи інклюзивності, підтримуючи освітні програми та сприяючи доступності технологій для всіх верств суспільства. Це дозволяє створювати екосистему, де цифровізація працює на спільне благо, а не на поглиблення нерівності.

Сучасна підприємницька етика, яка базується на культурі партнерства, співпраці з міжнародними інституціями, науковою спільнотою та технологічними гігантами відкриває доступ до передового досвіду та новітніх технологій (AI, 5G). Саме через відкритість до знань та спільне творення рішень українське підприємництво формує резильєнтну та інноваційну економіку майбутнього.

Враховуючи той факт, що підприємницька культура в Україні трансформується під впливом глобальних викликів, це вимагає від вітчизняного бізнесу переходу до моделі адаптивного та відповідального лідерства.

3.2. Інструментарій реалізації потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону: протекціоністський та безпековий підходи

Важливість інструментарію реалізації потенціалу підприємницької культури в контексті забезпечення соціально-економічного розвитку регіону набуває стратегічного значення в умовах нестабільності та війни, що обумовлено необхідністю формування моделі резильєнтної економічної системи як окремого регіону, так і країни загалом, на основі синергії протекціоністського та безпекового підходів під впливом глобальних безпекових викликів і конкуренції.

Реалізації потенціалу підприємницької культури в контексті забезпечення соціально-економічного розвитку регіону у межах протекціоністського підходу базується на створенні умов для захисту та розвитку економічного простору регіону в умовах глобальної нестабільності, зокрема через створення сприятливого макроекономічного та регіонального бізнес-середовища для захисту ендогенного потенціалу національного товаровиробника на національному та регіональному рівнях як вияв «економічного патріотизму». Безпековий підхід до обґрунтування інструментарію підтримки бізнесу та стимулювання ділової активності враховує виклики війни та нестабільності при реалізації потенціалу підприємницької культури в контексті забезпечення соціально-економічного розвитку регіону, акцентує увагу на здатності бізнесу виступати гарантом соціальної стабільності в кризові періоди. Зокрема, інструментарій полягає у стимулюванні переходу бізнесу на відновлювані джерела енергії та створення автономних систем життєзабезпечення, що корелює з принципами Європейського зеленого курсу та забезпечує

безперервність виробничих циклів незалежно від зовнішніх шоків; інтеграції ветеранів та ВПО; створенні умов для ефективної релокації та інтеграції бізнесу на нових більш безпечних територіях країни.

За оцінками бізнесу низьким є державний рівень підтримки національного виробника. Український бізнес процедури, пов'язані з торговельним захистом, до війни оцінював здебільшого як «нормально» (понад 45%), однак 25% і 20% опитаних оцінювали його як «дуже погано» і «погано» [124]. Натомість у 2025 р. частка нейтральних оцінок державної політики щодо підтримки бізнесу зросла з 65% у листопаді до 68% у грудні, частка негативних оцінок зменшилась з 24% у листопаді до 20% у грудні [153]. Наведені дані свідчать про об'єктивну необхідність модернізації державних механізмів протекціонізму та підтримки вітчизняних суб'єктів господарювання. Високий рівень фінансових бар'єрів для виходу на зовнішні ринки, що в середньому становить 250 тис. доларів США для мікро- та малого підприємництва, 1,7 млн доларів США для середнього сегмента та 2-2,5 млн доларів США для великого бізнесу [139, с.7], є критичним обтяженням у сучасних макроекономічних умовах. Крім капіталомісткості експортної діяльності, стримувальними чинниками виступають: для сектору МСБ – інформаційна асиметрія, дефіцит специфічних компетенцій та відсутність досвіду зовнішньоекономічної діяльності; для великих товаровиробників – ускладнення логістичних ланцюгів та посилення глобальної конкуренції.

Експертний аналіз свідчить про зростання актуальності загроз для виробничої безпеки України, що обґрунтовує необхідність посилення державних протекціоністських заходів. Зокрема, прогнозується подальша деградація структури промислового виробництва через збільшення питомої ваги низькотехнологічної та сировинно-орієнтованої продукції. Попри те, що динаміка негативних очікувань на 2025 рік відносно 2024 року є помірною (у межах 0,5-2,5%), структурні ризики залишаються системними. Найбільшу занепокоєність викликає перспектива деградації внутрішнього ринку через критичну імпортозалежність. У 2025 році ймовірність реалізації цього ризику оцінюється експертами у 3,7 бала, при цьому значна частка респондентів (63%)

[40] ідентифікують її як високу або максимальну. Такий стан справ вказує на недостатність існуючих бар'єрів для захисту внутрішнього ринку та слабку конкурентоспроможність вітчизняних аналогів. У середньостроковій перспективі (2026–2028 рр.) спостерігається певна стабілізація очікувань, проте загроза поглиблення імпортозалежності стабільно перебуває у «помаранчевій» зоні високого ризику. Це підтверджує, що без імплементації дієвого інструментарію селективного протекціонізму та підтримки імпортозаміщення, внутрішній ринок залишатиметься вразливим до зовнішніх експансій, тоді як інші загрози виробничій безпеці зберігатимуться на рівні середньої інтенсивності («жовта» зона) (рис. 3.2).

Тому вкрай необхідним є обґрунтований інструментарій стимулювання та захисту потенціалу вітчизняних товаровиробників на національному та регіональному рівнях.

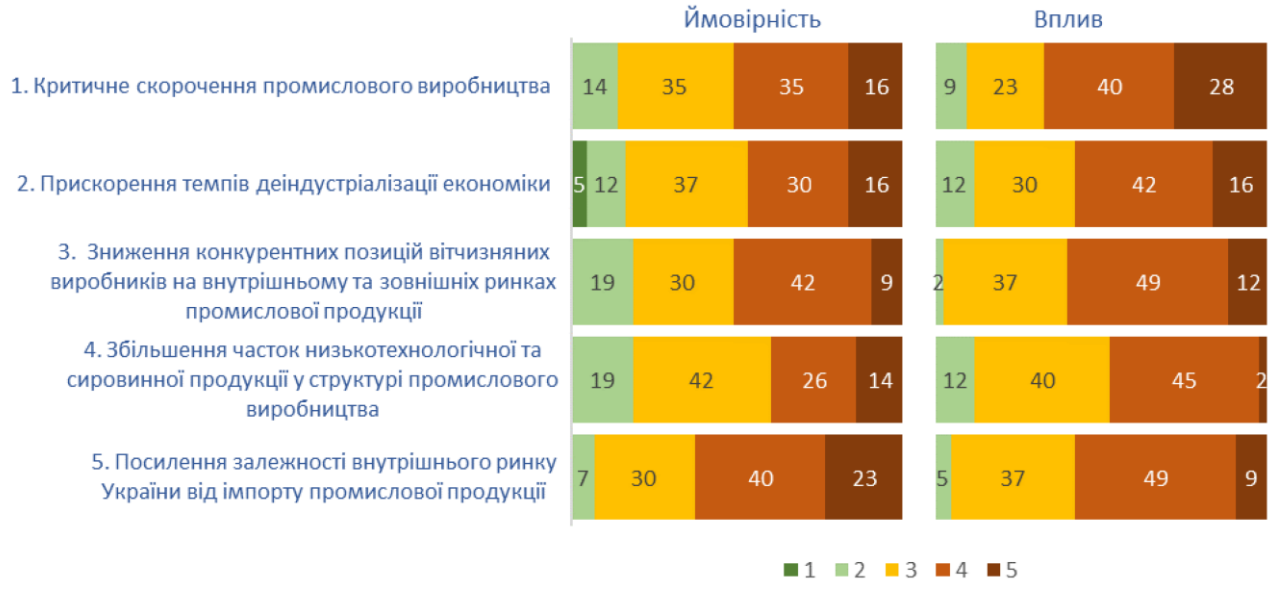

Рис. 3.2. Структура розподілу експертних оцінок за складовою виробнича безпека у 2025 р., % [40]

Зважаючи на дискусійність протекціоністської парадигми в сучасній економічній думці, все ж доцільним вбачається застосування комбінованого підходу. Пріоритетним вектором має стати формування сприятливого інституційного середовища для підприємницької діяльності та стимулювання

інвестиційних процесів. Це передбачає розв'язання системних деструктивних інституційних чинників, зокрема: реформування судової системи на засадах верховенства права; мінімізація корупційних ризиків та бюрократичних бар'єрів; удосконалення механізмів захисту прав інтелектуальної власності. Водночас обґрунтованим є використання Україною преференцій, передбачених Статтею XXI Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ) [113]. Згідно з положеннями щодо «винятків з міркувань безпеки», зобов'язання в межах СОТ не повинні обмежувати державу в реалізації заходів, необхідних для захисту власних інтересів національної безпеки в умовах воєнного стану.

У цьому контексті стратегічно виправданою є імплементація диференційованих періодів протекціонізму: застосування максимально широкого інструментарію підтримки під час дії воєнного стану з подальшим лібералізаційним трендом у поствоєнний період. Ефективна структурна трансформація економіки потребує таргетованої підтримки пріоритетних галузей.

Паралельно з покращенням загальних умов ведення бізнесу, необхідна реалізація наступних заходів стратегічного характеру:

- безперервна актуалізація Експортної стратегії України: приведення документа у відповідність до реалій воєнного часу та завдань повоєнної відбудови, постійність розробки та впровадження секторальних і крос-секторальних стратегій розвитку експорту;
- фокусування на високотехнологічних нішах: доцільно спрямувати ресурси на підтримку галузей із високим експортним потенціалом, а саме: машинобудування та енергетичне обладнання: виробництво турбін, гідравлічних насосів, електрогенераторів та компонентів промислового устаткування; меблева промисловість: виготовлення готової продукції та комплектуючих із високою часткою доданої вартості; приладобудування: випуск прецизійних оптичних та вимірювальних приладів; фармацевтичний сектор: виробництво біопрепаратів, вакцин та нуклеїнових кислот [94].

При цьому, реалізація експортної політики має базуватися на комплексному протекціоністському підході, що охоплює такі концептуальні напрями:

- диверсифікація зовнішніх ринків та розширення географічної структури експорту через укладання преференційних торговельних угод, зменшення впливу тарифних і нетарифних бар'єрів, а також імплементацію міжнародних стандартів для забезпечення конвергентності вітчизняної продукції на глобальних ринках;
- модернізація інституційної та інфраструктурної підтримки бізнесу шляхом стимулювання кластерної та мережевої взаємодії; розбудови інституту фінансового забезпечення експортерів із залученням ресурсів міжнародних фінансових організацій та країн-донорів;
- диференційована підтримка експортного потенціалу регіонів та територій з урахуванням їхніх функціональних типів, галузевої специфіки та ступеня заподіяної шкоди воєнних дій на виробничу інфраструктуру;
- впровадження програмних інструментів стимулювання інноваційної діяльності (фінансово-кредитних, податкових преференцій) для збільшення частки товарів із високим рівнем доданої вартості та наукомістких послуг у структурі експорту;
- секторальна декомпозиція стратегування на основі розробки галузевих стратегій розвитку пріоритетних сегментів економіки, що дасть змогу застосувати адресний інструментарій стимулювання конкурентоспроможності окремих видів економічної діяльності;
- розширення участі малого та середнього підприємництва у зовнішньоекономічних операціях через цільове грантове фінансування, страхування експортних ризиків, відшкодування витрат на сертифікацію та надання державних гарантій виробникам високотехнологічної продукції;
- логістична трансформація та цифровізація: розвиток транскордонної логістичної інфраструктури (створення мультимодальних логістичних хабів, будівництво євроколії, нарощування пропускної спроможності пунктів

пропуску); подальша цифрова трансформація митних процедур (впровадження інтелектуальних систем моніторингу черг, інтеграція контролюючих служб у систему «Дія», синхронізація баз даних із митними деклараціями); поглиблення міжнародного співробітництва з прикордонними державами для запровадження процедур спільного митного контролю та оптимізації логістичних потоків.

З метою диверсифікації зовнішньоторговельних векторів, експансії на нові ринки збуту та зміцнення позицій на існуючих важливою є подальша робота щодо формування репутаційного капіталу України як суб'єкта міжнародних економічних відносин, що демонструє високий рівень інституційної надійності та неухильне дотримання договірних зобов'язань. Впровадження механізмів адаптивного реагування на кон'юнктурні зміни шляхом оперативного переспрямування експортних потоків, зокрема через інструменти державного субсидування або часткового відшкодування логістичних витрат виробників.

Забезпечення функціонування альтернативних логістичних коридорів в рамках реалізації ініціативи ЄС «Шляхи солідарності» через: інфраструктурну розбудову прикордонних територій (створення спеціалізованих термінальних комплексів для зберігання та перевалки агропромислової продукції в безпосередній близькості до кордонів із державами-членами ЄС); модернізацію транспортної мережі для забезпечення експортних потреб та стратегічних вимог оборонно-промислового комплексу; нарощування потужностей портової інфраструктури для інтенсифікації експорту водним транспортом до європейських країн; активізація міждержавного діалогу з метою лібералізації митного регулювання та гармонізації процедур оформлення товаросупровідної документації задля мінімізації нетарифних бар'єрів.

Протягом 2014–2022 рр. Україною було реалізовано масштабний комплекс заходів щодо узгодження національного законодавства до правового поля Європейського Союзу. Це забезпечило підґрунтя для імплементації передових регуляторних практик та досягнення низки стратегічних галузевих інтеграцій, а саме: «енергетичний безвіз» через приєднання до загальноєвропейської енергосистеми (ENTSO-E), що забезпечило енергетичну стійкість та

автономність; «транспортний безвіз» в контексті скасування дозвільної системи на автомобільні перевезення та укладання Угоди про Спільний авіаційний простір; «митний безвіз» – синхронізація з автоматизованою системою митного контролю ЄС, що спростило транскордонні процедури; «економічний безвіз» – тимчасове повне скасування ввізних мит та тарифних квот, що створило умови для безперешкодного експорту вітчизняних товарів.

Ключовим завершеним етапом залишається підписання Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА). Даний інструмент є критично важливим для взаємного визнання результатів оцінки відповідності, що дозволить нівелювати технічні бар'єри та суттєво полегшити доступ українських промислових товарів до внутрішнього ринку ЄС без додаткового сертифікаційного навантаження. Наразі реалізація Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів (АСАА) перебуває на етапі фінальної технічної підготовки та адаптації законодавства перед офіційним початком переговорів. Україна успішно пройшла попередні оціночні місії Європейського Союзу, які перевіряли готовність національної інфраструктури якості (метрологія, стандартизація, акредитація). Станом на 28 січня 2026 р. до Верховної Ради подано та підготовлено до розгляду ключові євроінтеграційні законопроєкти щодо «промислового безвізу», що мають остаточно гармонізувати сфери акредитації та ринкового нагляду.[7] У цьому контексті стратегічного значення набуває інтенсифікація взаємодії з профільними інституціями Європейського Союзу з метою зміцнення інституційної довіри. Актуальним залишається питання верифікації доброчесності функціонування окремих національних органів з оцінки відповідності, оскільки з боку європейських партнерів зберігаються застереження щодо прозорості процедур сертифікації. Окрім того, подальший прогрес на шляху до укладання Угоди АСАА потребує системної імплементації рекомендацій експертів ЄС, наданих за

[7] Йдеться про законопроєкт про внесення змін до деяких законів України щодо гармонізації сфери акредитації органів з оцінки відповідності та системи технічного регулювання з вимогами Європейського Союзу (реєстр. №12221) та законопроєкт про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення державного ринкового нагляду та системи технічного регулювання відповідно до вимог Європейського Союзу (реєстр. №12426).

результатами аудиту національної інфраструктури якості. Це передбачає комплексне вдосконалення систем метрології, акредитації та технічного регулювання для їх повної відповідності критеріям європейської системи стандартизації.

Попри екзогенні виклики, зумовлені військовою агресією, Україна зберігає динаміку виконання зобов'язань у межах Угоди про асоціацію. Разом з тим, адаптація до високих європейських стандартів залишається вагомим викликом для національних товаровиробників, що актуалізує потребу в посиленні державної підтримки для прискорення технологічної та регуляторної модернізації підприємств.

Протекціоністський та безпековий підходи реалізації потенціалу підприємницької культури у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону в умовах війни та повоєнного відновлення вимагають вдосконалення механізмів фінансового забезпечення суб'єктів господарювання як через масштабування державної грантової програми «єРобота» (зокрема, диверсифікації її цільових напрямів та збільшення обсягів фінансування; імплементації додаткових грантових компонентів, орієнтованих на стимулювання інноваційної активності та виробництво високотехнологічної продукції з високою часткою доданої вартості), так і через суттєве підвищення граничних лімітів фінансування (зокрема, подвоєння верхньої межі гранту), що дозволить залучити до програми сегмент середнього підприємництва, забезпечуючи необхідний інвестиційний ресурс для його інтенсивного розвитку, технологічної модернізації та генерації нових робочих місць.

Пріоритетним є також напрям оптимізації доступу суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП) до фінансових інструментів підтримки на основі реалізації таких заходів:

- підвищення доступності грантових програм через розвиток консультаційної інфраструктури, а саме надання безоплатного фахового супроводу при підготовці проєктних пропозицій дозволить нівелювати низький

рівень проходження заявок (близько 10%) та розширити коло бенефіціарів з числа недосвідчених суб'єктів бізнесу;

- лібералізація механізмів використання грантових коштів шляхом запровадження гнучкої процедури корекції бізнес-планів за погодженням із фінансовими установами-партнерами для зменшення рівня зарегульованості цільового призначення коштів у межах схваленого бюджету, що дозволить підприємцям адаптуватися до мінливих ринкових умов та підвищить ефективність капітальних інвестицій;
- інституціоналізація страхування воєнних ризиків: стимулювання припливу іноземних інвестицій через імплементацію механізмів гарантування та страхування активів від воєнно-політичних ризиків. Це є критичною умовою для підтримки ділової активності в період воєнних дій та залучення капіталу в проєкти повоєнного відновлення.

З 1 січня 2026 року в Україні вступив в силу новий інструмент страхування майна від воєнних ризиків для відшкодування втрат компаній, які працюють у прифронтових зонах, а також часткової компенсації страхових платежів для бізнесу в усіх регіонах країни. Механізм функціонує відповідно до «Порядку надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від військових ризиків» №1541. Адміністрування цього механізму здійснює Експортно-кредитне агентство. Компенсація надається бізнесу на територіях підвищеного ризику (Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Миколаївської, Одеської, Полтавської, Сумської, Харківської, Херсонської та Чернігівської областей, за виключенням окупованих територій). Максимальна сума компенсації становить до 10 млн грн, але не більше суми фактично підтверджених збитків. Участь у програмі є добровільною та забезпечує сплату одноразового внеску – 0,5% від загальної суми ймовірного збитку за пошкодження/знищення всього майна, заявленого до участі в програмі з компенсації за пошкодження/знищення майна. Підприємства можуть отримати

компенсацію частини страхової премії за договорами страхування майна від воєнних ризиків, укладеними зі страховими компаніями. Держава компенсує частину страхового тарифу, що перевищує 1%, у сумі до 1 млн грн за кожним договором. Наприклад, якщо тариф поліса страхування військових ризиків становить 6%, держава компенсує різницю – 5%, але в сумі, що не перевищує 1 млн грн. За участь у програмі компенсації страхових премій підприємству під час подання кожної заяви виплачується внесок у розмірі 5 000 грн на рахунок ЕКА [86];

- інтеграція у європейський фінансовий та індустріальний простір: інтенсифікація роботи щодо приєднання України до програми ЄС «Єдиний ринок» відкриє українським суб'єктам МСП доступ до міжнародних інструментів розвитку, сприятиме їхній імплементації у глобальні ланцюги створення вартості та розширить спектр доступних грантових програм від європейських інституцій;
- доступ до міжнародного капіталу через інформаційно-консультаційну підтримку: забезпечення широкої обізнаності МСП щодо інструментів фінансування інновацій (EISMEA, Innosup, COSME) та кредитних ліній міжнародних фінансових організацій (ЄІБ, ЄБРР, KfW), зокрема у сферах екологічної модернізації (Fintecc, LIFE). Активізація залучення цільових ресурсів для агропромислового сектору через механізми Світового банку, ініціативу Grain from Ukraine та галузеві програми (Interreg NEXT);
- розробка регіональних програм стимулювання експорту із застосуванням ваучерної підтримки (для виставкової діяльності), податкових преференцій на місцевому рівні, пільгової оренди комунальних активів та розгалуженої системи консалтингу, фінансової та інформаційної підтримки;
- поглиблення співпраці з європейськими фондами згуртування (Cohesion Fund) та регіонального розвитку (ERDF). Пріоритетним є спільне фінансування транскордонних індустріальних та технологічних парків, а також імплементація регіональних проєктів у межах архітектури спільних інвестицій та гарантій ЄС.

Використання інструментарію публічних закупівель виступає важелем

локалізації та стимулювання внутрішнього попиту. З метою інтенсифікації імпортозаміщення та захисту національних економічних інтересів необхідно масштабувати політику локалізації шляхом розширення сфери дії Закону України № 1977-IX на додаткові стратегічні групи товарів, виробничий потенціал яких є критичним для обороноздатності та життєзабезпечення населення. Пріоритезація вітчизняних постачальників у процедурах закупівель може стати ключовим стимулом формування стійкого внутрішнього попиту.

Стимулювання внутрішнього споживання та пріоритетність національного виробництва у процесах державних закупівель досягається також через впровадження механізмів спрямування попиту державних та комунальних установ (сфер охорони здоров'я, освіти, культури) на продукцію українського АПК, експорт якої обмежений логістичними чинниками. Доцільним є встановлення квот для малого та середнього бізнесу, що сприятиме розвитку місцевої переробки надлишкової сировини (молочної, плодоовочевої тощо) та збереженню доданої вартості всередині країни.

Захист публічного інтересу в міжнародних угодах, а саме під час перегляду Угоди про асоціацію з ЄС та угод про вільну торгівлю (ЗВТ) необхідно відстоювати право держави на винятки щодо рівного доступу іноземних суб'єктів до ринку публічних закупівель. Обґрунтування таких обмежень має базуватися на захисті національної безпеки та стратегічних публічних інтересів у секторах, що фінансуються за кошти державного бюджету. Тут необхідним є застосування принципів паритетності та санкційного контролю при запровадженні нормативної заборони на участь у процедурах закупівель компаній, що афілійовані з офшорними юрисдикціями або резидентами країн, які застосовують дискримінаційні заходи щодо українських виробників (принцип «дзеркальних обмежень»).

Для оптимізації секторальної структури економіки регіонів слід розробити/оновити для кожної сфери пріоритетного розвитку відповідну стратегію розвитку та детальний план її реалізації на період воєнного стану та повоєнного відновлення, який, зокрема, включатиме плани залучення іноземних

інвестицій і допомоги, конкретні інструменти підтримки, в тому числі через формування державного замовлення тощо [122].

Протекціоністський та безпековий підхід передбачає також розробку стратегічних напрямів та інструментарію інтеграції національних виробників у глобальні ланцюги доданої вартості. В рамках розробки відповідної Державної цільової програми інтеграції вітчизняні високотехнологічні потужності будуть залучені у виробничі цикли ЄС та провідних держав світу. Зокрема, в авіабудуванні продуктивним буде налагодження серійного кооперованого виробництва важких транспортних літаків, адже Україна володіє потенціалом для участі у масштабних проектах, в т.ч. у межах Стратегічного плану Саудівської Аравії щодо формування глобального авіаційного хабу. Ракетно-космічна галузь є перспективною в контексті реалізації спільних проектів із конструювання ракетоносіїв та серійного виробництва штучних супутників Землі. В оборонно-промисловому секторі можливим є створення спільних підприємств для виробництва та сертифікаційних випробувань військової техніки відповідно до стандартів НАТО. Енергетичний сектор потребує співпраці для формування замкненого циклу в атомній енергетиці (зокрема, локалізація виробництва ядерного палива), а також впровадження масштабних проектів у сфері відновлюваних джерел енергії. В агропромисловому комплексі важливо налагодити науково-дослідну співпрацю у сфері селекції та сортовипробування, перехід до моделей глибокої переробки сировини та масштабування сертифікованого органічного виробництва. Фундаментом для формування високотехнологічних кластерів можуть стати потужні вітчизняні наукові школи. Процес інтеграції українських суб’єктів господарювання до європейських виробничих ланцюгів передбачає: корпоратизацію державних підприємств та створення спільних підприємств, стратегічний обмін активами із профільними європейськими партнерами, технологічну модернізацію активів за рахунок залучення цільових грантів та пільгового кредитування.

Реалізації потенціалу підприємницької культури в контексті забезпечення соціально-економічного розвитку регіону у межах протекціоністського та

безпекового підходів вимагає також реалізації обґрунтованих напрямів політики імпортозаміщення та захисту внутрішнього ринку. А саме з метою зміцнення економічної самодостатності вітчизняного бізнесу та мінімізації зовнішніх залежностей доцільно впровадити такі заходи:

- запровадження системи перманентного аналізу критичного імпорту та оцінки потенціалу імпортозаміщення (за методологією ЄС), що дозволить ідентифікувати вразливі сектори економіки та реалізовувати превентивні заходи щодо стимулювання внутрішнього виробництва аналогічних товарів;
- імплементація вибіркових тарифних та квотних обмежень щодо імпорту продукції, за якою внутрішній рівень самозабезпечення перевищує 100%. Такі дії відповідають Статті 6 Угоди СОТ про захисні заходи і спрямовані на запобігання істотній шкоді національним товаровиробникам у період дії воєнного стану;
- фіскальне стимулювання технологічного оновлення через звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ імпортованого обладнання, призначеного для розбудови власних виробничих потужностей. Паралельно – активізація переговорів із транснаціональними компаніями, що залишили ринки країн-агресорів, щодо релокації їхніх потужностей в українські індустріальні парки;
- експансія на ринки заміщення російського експорту: проведення масштабної промоційної кампанії з метою витіснення продукції рф та білорусі з глобальних ланцюгів постачання; оперативне інформування вітчизняних суб’єктів господарювання про можливості заміщення агресорів у торговельних портфелях іноземних контрагентів;
- полегшення доступу до міжнародних публічних закупівель: надання комплексного консультаційного супроводу українським виробникам щодо участі в закордонних тендерах, зокрема в частині підготовки документації та сертифікації продукції згідно з міжнародними стандартами;
- адаптивна експортна логістика: розробка механізмів оперативного переспрямування експортних потоків на альтернативні ринки, включаючи інструменти часткової відшкодування витрат на транспортування для

забезпечення цінової конкурентоспроможності вітчизняної продукції;

- таргетоване імпортозаміщення продукції країн-агресорів українськими аналогами на ринках їхніх найбільших контрагентів, зокрема: Польщі, Німеччини, Франції, Італії, Нідерландів та Туреччини.

Протекціоністський та безпековий підходи також базуються на обґрунтованих рішеннях щодо відновлення засобів виробництва зруйнованих підприємств на основі впровадження прозорого і відкритого алгоритму отримання обладнання від іноземних партнерів, а саме пропонується: запровадити онлайн-подачу заявок на відновлення засобів виробництва з відслідковуванням статусу в реальному часі та консультаційним супроводом; створити при Мінекономіки консультативно-дорадчий орган для верифікації збитків, комунікації з донорами та систематизації запитів; пріоритетність підтримки підприємств переробної промисловості з вищою доданою вартістю; встановити термін обробки заявки до 30 днів; у разі відсутності партнерів – залишати заявку в резерві, якщо допомогу не знайдено протягом 90 днів – надавати гранти на закупівлю обладнання; розгорнути інформаційну кампанію для бізнесу та активізувати пошук донорів серед країн-партнерів.

Детермінантами активізації індустріальних парків як інструменту формування інноваційної підприємницької культури та місцевого розвитку являються:

1) кластерна активізація промислового потенціалу: максимізація використання логістичних переваг індустріальних парків (ІП), локалізованих у західних регіонах України – у відносній безпечній зоні поблизу кордону з ЄС, що створює унікальну інфраструктурну основу для формування регіональних «точок економічного зростання». Розрахунки свідчать про високий мультиплікативний ефект: функціонування 10 типових ІП (площею 15-20 га) здатне забезпечити приріст національного експорту на 3-4%, тоді як масштабування мережі до 100 одиниць дозволить досягти зростання експортних показників на 15-20% [12]. Це сприятиме трансформації підприємницької

культури від дрібнотоварного виробництва до сучасних індустріальних стандартів;

2) диверсифікація інвестиційних джерел та інфраструктурне облаштування: заповнення дефіциту державного бюджетного фінансування через залучення прямих іноземних інвестицій та ресурсів міжнародних фінансових організацій. Успішним кейсом інституційної довіри є залучення компанією Dragon Capital 24,5 млн дол. США від ЄБРР для розвитку парку М10 у Львові [60];

3) інструменти гарантування та страхування приватного інвестиційного капіталу від воєнно-політичних ризиків. Водночас критично важливим є забезпечення стабільного фінансування проектів з інженерно-транспортної підготовки територій (відповідно до Постанови КМУ №1207 від 28.10.22). Реалізація програми безповоротного фінансування (до 60 млн грн на об'єкт [96]) із залученням міжнародної технічної допомоги стане потужним сигналом для суб'єктів підприємництва щодо надійності та довгостроковості державної стратегії підтримки промислових кластерів.

Чинником формування аксіологічної підприємницької екосистеми регіону є ефективна взаємодія між суб'єктами господарювання та органами публічної влади на засадах партнерства шляхом впровадження інтерактивних електронних платформ для прямої взаємодії між підприємницьким сектором, органами обласних військових адміністрацій і територіальних громад. Це дозволить реалізувати принципи відкритого врядування, оперативно задовольняти інформаційно-консалтингові потреби бізнесу та формувати культуру довіри у системі «влада–громада–бізнес». Розробка та імплементація спільно з академічними установами спеціалізованих освітніх програм для посадових осіб місцевого самоврядування є необхідною платформою для оволодіння компетенціями зі стратегічного планування та проєктного менеджменту в контексті парадигм циркулярної, «зеленої» та високотехнологічної економіки. Це забезпечить трансформацію управлінської культури, дозволяючи громадам

формувати якісні інвестиційні пропозиції, що базуються на виявленні та капіталізації регіональних конкурентних переваг.

Попри деструктивний вплив воєнних дій та масштабні втрати національного багатства, виклики війни створюють вікно стратегічних можливостей для докорінної перебудови економіки регіонів на базі глибокої трансформації і диверсифікації видів економічної діяльності, переходу до резильєнтної економічної моделі, здатної адекватно реагувати на глобальні виклики та формувати підґрунтя для утвердження нового технологічного укладу та відповідно нової підприємницької культури його підтримки.

Ефективне відновлення та структурна трансформація України потребують імплементації політики селективного протекціонізму, спрямованої на підтримку пріоритетних видів економічної діяльності. Відповідно до норм і правил СОТ, легітимними інструментами такої політики вбачаються: у державному субсидуванні, а саме спрямуванні фінансових ресурсів на розвиток фундаментальних наукових та прикладних досліджень, підтримку депресивних територій, а також стимулювання екологічної модернізації виробничих потужностей згідно з міжнародними стандартами сталого розвитку; активізації державної фінансової підтримки експорту через механізми державного кредитування та страхування експортних операцій. Налагодження ефективної операційної діяльності Експортно-кредитного агентства є критично важливою умовою для мінімізації ризиків вітчизняних експортерів та посилення їхньої конкурентоспроможності на світових ринках, тобто виступить умовою формування сприятливого бізнес-середовища та інноваційної підприємницької культури в Україні.

Ефективність імплементації наявних інструментів стимулювання та підтримки суб’єктів господарювання в Україні демонструє високу залежність від стабільності політико-правового поля. Рівень адміністративного тиску залишається критичним – близько 45-48% підприємців повідомляють про блокування податкових накладних як про головний бар’єр. Непередбачуваність дій держави та зміни в оподаткуванні (наприклад, загрози скасування пільг)

турбують до 38% опитаних. За даними Європейської Бізнес Асоціації, бізнес оцінює податкове середовище в Україні лише на 2,94 бала з 5 [48], що свідчить про негативні настрої щодо фіскального тиску.

Формування підприємницької культури в Україні безпосередньо корелює з рівнем лібералізації податкового адміністрування та адаптивністю контролюючих органів до викликів воєнного часу. Для побудови якісно нових взаємовідносин між державою та бізнесом на засадах партнерства необхідною умовою є запровадження процедур спрощенням реєстрації податкових накладних, мінімізацією бюрократичного навантаження (скороченням запитів та перевірок), а також лібералізацією валютного регулювання, спрощення правил перетину кордону співробітниками працюючих бізнесів тощо [10]. Пріоритетним завданням для уряду залишається мінімізація корупційних ризиків, реалізація судової реформи та забезпечення дієвого мораторію на перевірки з боку БЕБ і ДПС. Центральним вектором має стати трансформація податкової служби із фіскально-каральної у сервісну структуру. Це передбачає перегляд критеріїв ризиковості операцій (СМКОР)[8] для усунення практики масового блокування податкових накладних, що деструктивно впливає на обігові кошти підприємств.

Важливим етапом у вирішенні проблеми блокування накладних стала Постанова КМУ від 02.06.2023 № 547, яка спрямована на автоматизацію процесу розблокування ПН/РК та розширення прав платників щодо оскарження рішень у комісіях центрального рівня. Ефективність цих ініціатив є маркером готовності держави до діалогу, а успіх цієї реформи визначатиме рівень інституційної довіри, що є фундаментом сучасної підприємницької культури та ключовою передумовою для інвестиційної активності у поствоєнний період.

Деструктивний вплив корупційних проявів, що спостерігаються у різних сферах державного управління, суттєво деформує засади доброчесної

[8] СМКОР – це ефективний інструмент податкового контролю, що запобігає зловживанням із податковими накладними

конкуренції та перешкоджає утвердженню етичних норм сучасної підприємницької культури. Як наслідок, високий рівень непередбачуваності інституційного середовища та нестабільність кон'юнктури внутрішнього ринку залишаються ключовими системними бар'єрами. Це обмежує можливості стратегічного планування, стримує інвестиційну активність та детермінує низьку спроможність вітчизняних підприємств до масштабування бізнес-моделей у довгостроковій перспективі.

3.3. Реконструктивна трансформація детермінант соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни та повоєнного відновлення

Реконструктивні детермінанти соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни це ті ключові чинники (етичні норми, цінності, екологічна свідомість, соціальні ініціативи), що спонукають бізнес інтегрувати інтереси суспільства у свою діяльність, забезпечуючи сталий розвиток. Вони виступають одночасно передумовою і наслідком формування підприємницької культури будь-якої регіональної суспільної системи, ефективність соціально-економічного розвитку якої залежать від ступеня дотримання суб'єктами господарювання принципів соціальної відповідальності, а також рівня інституційного забезпечення системи регулювання на державному та регіональному рівнях щодо активізації соціальної відповідальності та зміцнення соціальної згуртованості в межах економічних відносин, інтеграції соціальних функцій підприємництва із загальносуспільними запитами.

Процеси інтеграції України у європейський економічний простір детермінують необхідність обґрунтування моделі інституційної трансформації, яка б враховувала комплекс історичних, геополітичних та національно-культурних чинників цивілізаційного розвитку. Об'єктивною передумовою успішної модернізації вбачається вектор на формування високої

підприємницької культури як фундаменту соціалізації бізнес-середовища регіональних суспільних систем.

Пріоритетність розбудови інституційного підґрунтя для стимулювання соціально відповідального підприємництва зумовлена зростанням ролі в сучасних умовах таких конкурентних переваг як здатність до інноваційного розвитку, релевантність якої безпосередньо залежить від якості людського, інтелектуального та соціального капіталів. Відтак, стратегічне позиціонування бізнесу на світових ринках визначається рівнем його соціалізації та імплементацією етичних стандартів у корпоративну культуру.

При цьому основними реконструктивними детермінантами соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни та повоєнного відновлення виступають:

- трансформація ціннісних орієнтирів: перехід до моделі соціально орієнтованої економіки через імплементацію етичних стандартів у корпоративну культуру (впровадження етичних кодексів, чесне ведення бізнесу, прозорість);
- культура відповідального маркетингу: інтеграція принципів соціальної відповідальності в маркетингові стратегії як базового елемента ділової етики;
- сталий розвиток як культурна парадигма: забезпечення гармонійного розвитку бізнесу шляхом узгодження економічних цілей із соціоекологічними цінностями організації та регіональної суспільної системи;
- екологізація підприємницького мислення: формування «зеленої» економіки через розвиток екологічної свідомості суб’єктів господарювання, відповідальне ставлення до довкілля та раціональне використання ресурсів;
- ризик-менеджмент у системі цінностей: мінімізація соціально-економічних ризиків шляхом підвищення рівня культури управління та відповідальності перед стейкхолдерами (наприклад, перед працівниками – безпечні умови праці, гідна оплата, соціальний пакет, професійний розвиток; повага до прав споживачів, прозора взаємодія з постачальниками);
- культура інвестиційної відкритості: підвищення інвестиційної привабливості через розбудову прозорого та етичного бізнес-середовища;

- інтелектуалізація бізнес-культури: створення інтелектуальної вартості бізнесу на основі розвитку людського капіталу та культури безперервного навчання;
- стимулювання соціальної активності: розвиток підприємницької ініціативи та індивідуальної активності громадян як прояву високої громадянської культури, підтримка соціальних проектів, благодійні внески, волонтерство;
- інноваційна культура: розробка та впровадження еко-соціальних інновацій як результат готовності підприємницького середовища до прогресивних змін.

У науковому дискурсі щодо формування сучасної підприємницької культури ключового значення набуває розмежування суспільної та соціальної відповідальності бізнесу. Якщо суспільна відповідальність охоплює базовий комплекс функцій, детермінованих законодавчими нормами, то соціальна відповідальність розглядається як прояв корпоративної етики, що базується виключно на засадах добровільності.

Інтеграція соціально відповідальної моделі поведінки в управлінську культуру підприємництва можлива лише за наявності таких домінант: суб'єктність: здатність до автономного прийняття рішень без зовнішнього примусу; свідомість: глибоке розуміння стратегічних наслідків обраного курсу дій; телеологічність: бачення місії бізнесу крізь призму суспільного прогресу; мотиваційна готовність: вольове спрямування ресурсів на розвиток суспільного середовища. У вітчизняному науковому просторі триває дискусія щодо детермінації меж такої відповідальності. Попри те, що сплата податків та забезпечення гідної оплати праці є фундаментальними засадами функціонування бізнесу, у світовій практиці ці аспекти вважаються мінімальною нормою, а не ознакою високої культури соціальної відповідальності. Аналогічно, традиційне благодійництво, хоч і є вагомим, не вичерпує сутності досліджуваного феномену. Таким чином, у контексті еволюції підприємницької культури, соціально відповідальна поведінка постає не як сукупність окремих

благодійних актів, а як якісно нова парадигма господарювання. Вона вимагає трансформації внутрішніх ціннісних орієнтирів та впровадження інноваційних моделей взаємодії бізнесу й суспільства, що є об'єктивною вимогою сучасної глобальної економіки.

Багатогранність концептуальних підходів до корпоративної соціальної відповідальності є відображенням багатоаспектної взаємодії бізнесу, держави та суспільства. При цьому генезис цих моделей зумовлений історично сформованим суспільно-економічним порядком конкретних країн. У межах підприємницької культури діапазон форм соціальної відповідальності детермінується як ринковими механізмами саморегуляції, так і системою формальних та неформальних інститутів, які трансформують суспільні очікування у сталі норми та правила ділової активності. Процес інституціоналізації соціальної відповідальності у взаємовідносинах зі стейкхолдерами (партнерами, персоналом, споживачами) інтегрує такі ключові компоненти: етико-поведінковий базис: реалізація принципів відповідальності в операційній діяльності та комунікаціях; управлінську парадигму: соціальну орієнтацію стратегічного менеджменту та політики розвитку; культурне середовище: розвиток підприємницької етики та зміцнення організаційної культури.

З огляду на це, соціальна відповідальність перед суспільством як цілісна система етичних нормативів та регулятивних приписів, що визначають вектор поведінки бізнес-спільноти, передбачає не лише неухильне дотримання податкового, трудового та екологічного законодавства, а й активну участь у створенні суспільної цінності через: виробництво високоякісних благ та генерацію доданої вартості; інвестування у розвиток людського капіталу та створення гідних умов праці; реалізацію партнерських проєктів на локальному, регіональному та загальнонаціональному рівнях. Адже у сучасних умовах соціальна відповідальність постає невід'ємним елементом високої підприємницької культури, що забезпечує гармонійну інтеграцію бізнес-структур у загальносуспільний контекст.

Ескалація воєнної агресії зумовила радикальну детермінацію нових умов функціонування вітчизняного бізнесу, що безпосередньо позначилося на векторах розвитку підприємницької культури. Масштабна міграція населення та вимушена релокація виробничих потужностей стали критичними чинниками, які виявили низький рівень превентивного антикризового менеджменту в більшості суб'єктів господарювання. Попри відсутність формалізованих стратегій ризик-менеджменту на початковому етапі, адаптація підприємницького середовища відбулася через актуалізацію ціннісного компонента корпоративної культури.

Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент подолання екзогенних викликів воєнного часу трансформувалася у напрямку формування платформи для резильєнтності сучасної підприємницької культури та консолідації бізнесу навколо національних інтересів. Даний процес характеризується дворівневою структурою ціннісних орієнтацій (рис. 3.3):

1) внутрішньоорганізаційний вектор: спрямований на збереження людського капіталу, забезпечення безпекових гарантій персоналу та соціальну підтримку працівників у межах релокаційних процесів;

2) зовнішній (соціально-державний) вектор: інтегрує бізнес у систему загальнонаціонального спротиву шляхом активної ресурсної підтримки Сил оборони України, допомоги внутрішньо переміщеним особам та соціальної реабілітації постраждалих від терористичних актів та окупації.

При цьому трансформація стратегій корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану відбувалась в наступних напрямах:

- Матеріально-технічне забезпечення сектору безпеки та оборони – пряме фінансування та ресурсна підтримка обороноздатності держави через закупівлю засобів індивідуального захисту, спеціалізованої техніки та високотехнологічного обладнання (наприклад, проєкт «Сталевий фронт» групи Метінвест, у межах якого компанія постачає бронежилети, мобільні сталеві укриття та дрони власного та стороннього виробництва).



Рис. 3.3. Пріоритетність та ступінь важливості напрямків допомоги від бізнесу [126]

- Соціально-економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – реалізація програм комплексної адаптації вимушено переміщених осіб шляхом надання тимчасового житла та створення спеціалізованих систем працевлаштування (наприклад, компанія ДТЕК сприяла релокації тисяч співробітників з окупованих територій, забезпечуючи їх житлом та робочими місцями на підприємствах у безпечніших регіонах.

- Модернізація медичної та освітньої інфраструктури в умовах збройного конфлікту – інвестиції в капітальне будівництво, реконструкцію закладів соціальної сфери та оснащення медичних установ критично важливим обладнанням (наприклад, мережа АТБ систематично закуповує обладнання для дитячих лікарень та ініціювала збори на відновлення пошкоджених освітніх закладів).

- Системна реінтеграція та ветеранська політика – впровадження інклюзивних корпоративних стандартів для фізичної та психологічної реабілітації ветеранів, а також адаптація робочого середовища під їхні потреби (наприклад, програма «МХП Поруч» від компанії МНР включає юридичну підтримку, медичне обстеження та перекваліфікацію військовослужбовців).

- Гуманітарне реагування та захист цивільного населення – організація логістичних ланцюгів для постачання товарів першої необхідності, створення мережі цивільного захисту (укриттів) та сприяння евакуації населення (наприклад, Нова пошта розгорнула масштабну програму «Humanitarian Nova Poshta», безкоштовно доставляючи гуманітарні вантажі волонтерських організацій по всій країні).
- Фінансово-податкова відповідальність та збереження людського капіталу – забезпечення макроекономічної стабільності через випереджальну сплату податкових зобов'язань та підтримку рівня зайнятості попри релокацію виробничих потужностей (наприклад, компанія Карнел неодноразово здійснювала авансову сплату податку на прибуток для підтримки бюджету України в критичні місяці війни).
- Цифрова солідарність та технологічна підтримка – сприяння інформаційній стійкості суспільства через надання безкоштовного доступу до преміальних цифрових сервісів, освітніх платформ та ресурсів кіберзахисту (наприклад, корпорація Google надала українським урядовим структурам безкоштовні ліцензії Google Workspace та виділила гранти на навчання для українських IT-спеціалістів).

Тому, на сьогодні в Україні формується унікальна модель підприємницької культури, де соціальна відповідальність виступає не лише етичним стандартом, а й стратегічним ресурсом виживання та розвитку в умовах глобальної невизначеності та війни. Адже у вітчизняній архітектоніці підприємницької культури корпоративна соціальна відповідальність набуває статусу стратегічного активу, що критично впливає на формування ділової репутації та інституційну стійкість суб'єктів господарювання. До повномасштабного вторгнення розвиток соціальної відповідальності детермінувався здебільшого прагненням забезпечити умови для самореалізації висококваліфікованих фахівців, то в умовах воєнного стану КСВ трансформується у ціннісну орієнтацію щодо інтеграції усіх працівників. Адже шоки воєнного характеру деструктивно впливають на базові потреби персоналу, зокрема на відчуття

безпеки та психоемоційну стабільність, власну ідентичність у стані перманентної невизначеності. За таких обставин підприємницька культура еволюціонує в бік соціального патерналізму та партнерства, де компанія виступає гарантом стабільності. Зокрема, у початковий період воєнної агресії запит працівників змістився з професійного розвитку на базову життєзабезпечувальну підтримку, що включала: сприяння в евакуації, фінансову підтримку та комплексну психологічну та юридичну реабілітацію.

Крім того, є запит на інституціалізацію реінтеграції ветеранів у цивільний сектор економіки через створення системних програм сприяння працевлаштуванню та професійній адаптації учасників бойових дій. Це включає механізми психосоціальної реабілітації через працю, перенавчання з урахуванням набутих під час служби компетенцій та стимулювання роботодавців до інклюзивного найму, що є критично важливим для соціальної стабільності та відновлення трудового ресурсу держави. Також в умовах війни є запит на гендерно-орієнтовану адаптацію та професійну перекваліфікацію, особливо це стосується розробки та впровадження програм підтримки жіночого підприємництва та інтенсивної професійної перепідготовки жінок. Особливу увагу слід приділити опануванню професій, що традиційно вважалися чоловічими, де наразі спостерігається гострий дефіцит кадрів внаслідок мобілізаційних процесів. Це дозволить забезпечити безперервність виробничих циклів та підвищити резильєнтність регіональних соціально-економічних систем до викликів війни.

Таким чином, готовність компанії відповідати на екзистенційні виклики персоналу стає ключовим маркером її етичної зрілості та соціальної легітимності.

Відповідно соціальна відповідальність бізнесу виступає фундаментальним чинником аксіологічної трансформації українського суспільства, функціонуючи в єдиному ціннісному полі з державними та суспільними інституціями. Адже усвідомлення працівником приналежності до соціально відповідальної

організації забезпечує відновлення почуття безпеки та соціальної стабільності, що є критично важливим для збереження людського капіталу в умовах кризи.

Водночас еволюція підприємницької культури в напрямі поглиблення соціальної залученості виходить за межі суто корпоративних інтересів, інтегруючись у загальнодержавну стратегію стійкості, і потребує масштабування моделі публічно-приватного партнерства. Подальше поширення соціально відповідальних практик детермінується необхідністю інституційної підтримки з боку держави, що передбачає: впровадження дієвих механізмів стимулювання та преференцій для відповідальних суб'єктів господарювання; формування чітких векторів стратегічної взаємодії в межах реалізації соціальної політики; координацію зусиль бізнесу та владних структур для досягнення синергетичного ефекту у подоланні наслідків воєнної агресії.

Одним з основних етапів інституціоналізації соціально-відповідального підприємництва в Україні стало схвалення Розпорядженням КМУ від 24 січня 2020 р. № 66-р «Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» [107]. Даний документ заклав базис для формування сучасної підприємницької культури через реалізацію п'яти стратегічних векторів:

1) *комунікативно-просвітницький:* популяризація міжнародних стандартів КСВ та проведення масштабних інформаційних кампаній;

2) *методологічний:* розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо імплементації політик КСВ у практику господарювання;

3) *інформаційно-освітній:* стимулювання прозорості корпоративної звітності та підвищення рівня соціальної компетентності персоналу;

4) *інтеграційний:* впровадження принципів відповідальності в операційну та стратегічну діяльність суб'єктів ринку;

5) *регуляторний*: системний моніторинг динаміки розвитку КСВ та верифікація її ефективності.

Проте сучасні умови воєнного стану диктують необхідність критичного перегляду положень Концепції, оскільки вона була сформована без урахування

викликів повномасштабної війни. Адже у межах трансформації підприємницької культури спостерігається суттєва зміна пріоритетів: якщо в умовах стабільного розвитку бізнес фокусувався на точковому вирішенні соціальних завдань, то у нових реаліях домінуючими елементами підприємницької етики стали філантропія, волонтерська активність та фандрейзинг [141, с.405-416], що вимагає відповідного оновлення стратегічних пріоритетів сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу.

З огляду на необхідність адаптації інституційних норм до умов воєнного та поствоєнного періодів, державна політика у сфері стимулювання корпоративної соціальної відповідальності має зосередитися на таких стратегічних завданнях:

- концептуалізація очікувань: формування чіткої державної позиції та офіційних стандартів щодо етичної поведінки суб'єктів господарювання. Держава повинна виступати ініціатором оновленого суспільного договору, де соціальна відповідальність розглядається як невід'ємний атрибут легітимного підприємництва;
- інституціоналізація системи підтримки та ризик-менеджменту: створення прозорого механізму преференцій та стимулів для соціально орієнтованого бізнесу. Це передбачає розробку науково обґрунтованих методичних рекомендацій щодо ідентифікації та мінімізації секторальних ризиків турбулентного бізнес-середовища;
- стратегічна конвергенція приватних та державних інтересів: сприяння інтеграції корпоративних стратегій у загальнонаціональний план повоєнної реконструкції. Пріоритетом є гармонізація бізнес-цілей із принципами сталого розвитку для забезпечення когерентності інструментарію відбудови України.

Конкретизація механізмів підтримки соціально відповідального бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення має базуватися на платформі впровадження тріади інструментів державно-приватного партнерства, методологічного супроводу та стимулювання, а саме щодо:

1) реалізації політики захисту прав людини та підтримки персоналу: розробка стандартів «Human Rights Due Diligence»[9], зокрема, створення національних інструкцій з перевірки ланцюгів постачання, щоб виключити співпрацю з контрагентами, афілійованими з країною-агресором; корпоративні програми ментального здоров'я, зокрема, рекомендації щодо впровадження програм психологічної реабілітації для співробітників, які перебували в окупації або зоні бойових дій; надання бізнесу готових шаблонів для адаптації робочих місць під потреби ветеранів з інвалідністю (інклюзивний офіс/виробництво);

2) забезпечення діяльності на територіях підвищеного ризику: протоколи безпеки та евакуації, зокрема, підготовка галузевих інструкцій щодо безпечної консервації потужностей, швидкої релокації активів та створення автономних енергетичних вузлів; страхування воєнних ризиків – розробка механізмів державного або міжнародного перестрахування майна підприємств, що працюють у прифронтових зонах, як форма непрямої підтримки СВБ; рекомендації щодо залучення місцевих жителів на деокупованих територіях до відновлення бізнес-процесів (пріоритетне працевлаштування місцевого населення).

3) популяризації та впровадження світових практик через створення єдиного цифрового ресурсу з кейсами компаній, що працювали в умовах конфліктів (досвід Балкан, Близького Сходу), адаптований під українське законодавство; запровадження національного рейтингування компаній, що дотримуються високих стандартів СВБ з наданням переваги при державних закупівлях (Prozorro); розробка настанов щодо коректного відображення у звітності благодійних витрат на потреби ЗСУ та гуманітарних місій, що дозволяє уникнути подвійного оподаткування та штрафів.

Підтримка соціально відповідального бізнесу у сучасних реаліях України через розширення переліку відповідних інструменти наведені нами в розрізі наступних напрямів:

[9] Human Rights Due Diligence (HRDD – «належна обачність у сфері прав людини») – це постійний процес, за допомогою якого компанії виявляють, запобігають, пом'якшують та звітують про те, як вони реагують на реальні та потенційні негативні наслідки щодо прав людини, пов'язані з їхньою діяльністю чи бізнес-відносинами (постачальниками).

- імплементація міжнародного гуманітарного права та безпековий комплаєнс на основі створення галузевих «Кодексів поведінки в умовах конфлікту», зокрема, проведення тренінгів для персоналу служб безпеки щодо взаємодії з цивільними та військовими згідно з Женевськими конвенціями, впровадження перевірки контрагентів на предмет причетності до фінансування агресії або використання примусової праці на окупованих територіях;
- поглиблена належна обачність щодо прав людини (hHRDD)[10] через впровадження цифрових інструментів моніторингу ризиків, а саме розробку методології оцінки впливу діяльності компанії на конфліктні ситуації в громаді чи регіоні;
- адаптація міжнародних стандартів захисту прав людини через створення національної бази даних СВБ воєнного часу, адаптацію Керівних принципів ООН з питань бізнесу та прав людини (UNGPs) до українського контексту (наприклад, розробка протоколів дій у разі викрадення працівників або захоплення активів, що дозволяє бізнесу залишатися в правовому полі міжнародного права);
- інтеграція суб'єктами господарської діяльності державного сектора економіки до документів стратегічного характеру заходів щодо підтримки психологічного здоров'я працівників [149] через запровадження програм EAP (Employee Assistance Programs)[11] або посади фахівця з питань психічного здоров'я (Mental Health Officer); включення витрат на психологічну реабілітацію до обов'язкових кошторисів держпідприємств, створення корпоративних центрів стресостійкості для працівників критичної інфраструктури (енергетична та транспортна інфраструктура);
- координація корпоративного волонтерства через створення внутрішніх волонтерських хабів та цифрових платформ обліку внесків, зокрема, надання

[10] Процедури належної обачності щодо прав людини (hHRDD - Human Rights Due Diligence) – це безперервний управлінський процес, за допомогою якого бізнес виявляє, запобігає, пом'якшує та звітує про ризики негативного впливу власної діяльності та ланцюгів постачання на права людини. Це стандарт відповідальної ділової поведінки, що базується на Принципах ООН.

[11] EAP (Employee Assistance Program) – це корпоративна програма підтримки працівників, яка надає конфіденційні та безкоштовні консультації (психологічні, юридичні, фінансові) для вирішення особистих чи робочих проблем. Вона допомагає покращити ментальне здоров'я, знизити стрес, підвищити продуктивність і часто охоплює членів родини працівника.

працівникам «волонтерських годин» (оплачуваний робочий час для волонтерства), систематизація збору внутрішніх донатів через механізм «payroll giving» (відрахування відсотка зарплати за бажанням працівника);

- регіональні програми підтримки поширення соціально відповідального бізнесу через створення регіональних «Рад соціальної відповідальності» при ОВА, зокрема з можливістю співфінансування (бізнес і місцева влада) проєктів відновлення локальної інфраструктури, надання пільгової оренди комунального майна для бізнесу, що виконує соціальні замовлення громади;
- нормативно-правове вдосконалення функціонування соціально відповідального бізнесу, в т.ч. щодо спрощення процедур списання та передачі товарів на потреби оборони/гуманітарні цілі без додаткового податкового навантаження; гармонізації українського законодавства з Директивою ЄС щодо звітності зі сталого розвитку (CSRD); впровадженням ESG- принципів сталого розвитку комерційної діяльності, а саме щодо відповідального ставлення до довкілля (Environment), високої соціальної відповідальності (Social) та високої якості корпоративного управління (G – governance);
- платформи системного діалогу бізнесу, державних органів та громадянського суспільства для реалізації спільних проектів та ефективної взаємодії, наприклад, спільна розробка планів відновлення міст, де бізнес бере на себе соціальний об’єкт (школа, парк), а держава гарантує підведення комунікацій та податкові канікули. Вже сьогодні більшість українських компаній активно інтегрувалися у волонтерський рух, зосередивши зусилля на допомозі армії, цивільним та подоланні екологічних наслідків війни. Паралельно з цим бізнес трансформує підходи до корпоративного управління соціальними ініціативами, створюючи потужні платформи та фонди, що об’єднують ресурси національних гравців і міжнародних партнерів;
- економічні механізми підтримки соціально відповідального бізнесу на основі цільового пільгового кредитування та грантових програм. Наприклад, доцільними є впровадження «зелених» та «соціальних» кредитів з нижчою відсотковою ставкою для компаній, що мають сертифіковані звіти з КСВ;

можливість зарахування витрат на КСВ до інвестицій в основний капітал з відповідною амортизацією;

- нефінансові заохочення та преференційні стимули, наприклад, надання переваг при проведенні публічних закупівель (додаткові бали в тендерах за наявність програм підтримки ветеранів), запровадження державних нагород та знаків відзнаки для компаній-лідерів КСВ («Національний бренд відповідальності»).

Запропоновані механізми перетворюють КСВ з «видаткової частини» на інструмент ризик-менеджменту. В умовах війни соціальна відповідальність стає формою соціального страхування: чим більше бізнес інтегрований у потреби громади та держави, тим вищий рівень його захищеності та підтримки з боку суспільства у кризових ситуаціях.

Сучасна парадигма глобального розвитку висуває жорсткі вимоги до еволюції підприємницької культури, де кліматична відповідальність стає не лише етичним орієнтиром, а й фундаментальною умовою економічної життєздатності. Глобальний перехід до низьковуглецевих моделей виробництва вимагає від бізнесу інтеграції екологічних цінностей у стратегічне управління, що відповідає загальносвітовим трендам скорочення антропогенного впливу на довкілля.

У контексті імплементації національної системи Цілей сталого розвитку та міжнародних зобов'язань України (зокрема Порядку денного ООН до 2030 року), вимоги до підприємницької культури включають:

- прийняття принципів «Building Forward Better» та «Leave No One Behind» – підприємницька діяльність має базуватися на інклюзивності та відновленні, що виходить за межі простого прибутку, орієнтуючись на добробут майбутніх поколінь;

- синхронізація з Європейським зеленим курсом (European Green Deal): сучасна культура вітчизняного підприємництва та соціально відповідальна поведінка має трансформуватися від ресурсовитратної моделі до стратегії

декарбонізації. Це передбачає перегляд внутрішніх стандартів енергоефективності та впровадження циркулярних бізнес-моделей;

- зобов'язання України щодо скорочення викидів парникових газів на 65% до 2030 року (від рівня 1990 р.) формує запит на «кліматично грамотне» управління, відповідно бізнес-спільнота має прийняти декарбонізацію як інструмент модернізації, а не лише як регуляторне обмеження.

Історично зумовлена диспропорція між економічним зростанням та екологічною безпекою в Україні потребує радикальної зміни корпоративної ментальності. Підприємницька культура нового типу має базуватися на усвідомленні того, що перехід до кліматичної нейтральності (не пізніше 2060 року) є запорукою інтеграції українського бізнесу в європейський економічний простір. А ключовими індикаторами зрілості сучасної підприємницької культури стають: здатність до впровадження інновацій у сфері відновлюваної енергетики, пріоритетність екологічного комплаєнсу у ланцюгах доданої вартості, готовність до системної трансформації регіональних економік на засадах сталого (збалансованого) розвитку.

Системний перехід до кліматично нейтральної та ресурсоефективної циркулярної економіки, задекларований Європейським Союзом, висуває до української підприємницької культури вимогу фундаментальної парадигмальної трансформації. Оскільки цей процес визнається глибоким та подекуди «руйнівним» для традиційних індустріальних моделей, ключовою цінністю нової ділової етики має стати принцип справедливості (Just Transition) та солідарна відповідальність усіх стейкхолдерів.

У межах гармонізації українського бізнес-середовища з екологічними та кліматичними цілями ЄС, до підприємницької культури висуваються такі специфічні вимоги:

- роз'єднання економічного зростання та ресурсоспоживання: нова культура менеджменту має базуватися на стратегічній відмові від екстенсивного використання природних ресурсів. Успішність бізнесу відтепер вимірюється

здатністю нарощувати капітал при одночасному зниженні енергомісткості та мінімізації антропогенного тиску на довкілля;

- інтеграція міжнародних стандартів екологічного управління: обов'язковою нормою ділової практики стає впровадження систем екологічного менеджменту (наприклад, серії ISO 14000) та екологічного маркування продукції. Це перетворює екологічність з маркетингового інструменту на базовий стандарт доступу до міжнародних та європейських ринків;
- цифрова прозорість та підзвітність: вимога щодо «прискорення інформатизації» сфери природокористування трансформує корпоративну культуру в бік радикальної відкритості екологічних даних. Бізнес має бути готовим до інтеграції у загальнодержавні та міжнародні автоматизовані системи геоекологічного моніторингу, що потребує високого рівня цифрової зрілості та інформаційної «чесності»;
- багаторівнева колаборація: підприємницька культура нового типу передбачає відмову від ізольованого функціонування на користь мережевої співпраці на всіх рівнях – від локальних громад до міжнародних інституцій. Це вимагає від керівників навичок ведення інклюзивного діалогу та здатності узгоджувати власні комерційні цілі з глобальними кліматичними пріоритетами.

Таким чином, фундаментальна трансформація України у напрямі вуглецево-нейтральної економіки апріорі потребує від вітчизняних суб'єктів господарювання переходу до регенеративної моделі підприємництва. У цій моделі екологічна відповідальність стає невід'ємною частиною ДНК компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність у глобальному екосистемному просторі.

На тлі повномасштабної воєнної агресії РФ, що спричинила масштабну деструкцію інфраструктури, екологічну деградацію регіонів та рецесію економічної активності, у липні 2022 року (м. Лугано, Швейцарія) було презентовано Національний план відновлення України. Цей стратегічний документ, оцінений у 750 мільярдів доларів США, визначає розбудову резильєнтної економіки та енергетичну безпеку фундаментальними векторами державного розвитку. Згідно з положеннями Плану, ключовим орієнтиром для

вітчизняної бізнес-спільноти стає «зелений перехід» до моделі низьковуглецевої економіки, що передбачає глибоку інтеграцію в економічний простір ЄС та посилення стратегічної автономії Європейського Союзу. План встановлює амбітні цільові показники до 2032 року: забезпечення щорічного приросту ВВП на рівні 7% та інтенсифікація інвестиційних потоків, входження України до ТОП-25 країн за Індексом економічного розвитку та Індексом людського капіталу Світового банку, кліматична відповідальність через досягнення 65-відсоткового скорочення викидів CO_2 відносно рівня 1990 року.

Фундаментальні принципи Плану відновлення формують новий етичний та операційний каркас для підприємницької культури**:**

✓ концепція «Build Back Better»: орієнтація на якісну модернізацію за сучасними стандартами, а не просте відновлення зруйнованого;

✓ справедливий добробут та інклюзивність: спрямованість економічного прогресу на інтереси всього суспільства;

✓ приватна ініціатива: визначення підприємництва та інвестицій головними драйверами відбудови.

Структурно План реалізується через 15 національних програм, розрахованих на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Процес впровадження передбачає три послідовні фази: від концептуалізації та розробки деталізованих «дорожніх карт» до повномасштабної імплементації проєктів. Таким чином, Національний план відновлення виступає не лише фінансовою стратегією, а й маніфестом трансформації України у високотехнологічну, екологічно свідому та інституційно стабільну державу.

Реалізація Національного плану відновлення ґрунтується на синергії регіонально-орієнтованого та параметричного підходів, що забезпечує гнучкість та системність процесу відбудови. Регіонально-орієнтований підхід передбачає децентралізовану локалізацію проєктів відновлення з цільовим залученням міжнародних партнерів до підтримки конкретних територіальних одиниць. Параметричний підхід, у свою чергу, формує єдину концептуальну та нормативну базу, що визначає загальні стандарти та

стратегічні рамки для розроблення локальних планів і програм.

Ключовим вектором документа виступає компонент «Еко-відновлення», який детермінує стратегію «зеленого переходу» України та базується на чотирьох фундаментальних напрямах (стовпах):

1. Архітектура та фінансування кліматичного врядування: розбудова інституційної спроможності та створення механізмів залучення кліматичних інвестицій.

2. Чиста енергетика та екологічне будівництво («зелені будівлі»): впровадження енергоефективних технологій та розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у промисловості та житловому секторі.

3. Модель нової «зеленої економіки»: перехід до циркулярних бізнес-моделей та низьковуглецевих виробничих ланцюгів.

4. Збереження довкілля та відновлення біорізноманіття: реалізація природоохоронних заходів та ревіталізація екосистем, що постраждали внаслідок воєнних дій.

Таким чином, інтегрований характер Плану дозволяє поєднати територіальні потреби з глобальними екологічними стандартами, закладаючи підґрунтя для формування нової підприємницької культури, орієнтованої на сталий розвиток та екологічну безпеку.

У сучасних реаліях повномасштабної збройної агресії проти України збереження суб’єктності держави та її економічної стійкості безпосередньо корелює з інтенсивністю та адаптивністю підприємницької діяльності. За цих умов відбувається фундаментальна реконструктивна трансформація підприємницької культури: корпоративна соціальна відповідальність еволюціонує з вибіркового інструменту управління репутацією у стратегічну домінанту бізнес-активності. Спрямованість бізнесу на підвищення якості життя внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів стає не лише етичним орієнтиром, а й критичним механізмом забезпечення життєздатності соціуму. У цьому контексті КСВ виступає невід’ємним елементом сучасної моделі підприємництва, інтегруючи принципи сталого розвитку в архітектуру національної безпеки та

суспільної інклюзії.

У межах сучасної парадигми підприємництва корпоративна соціальна відповідальність базується на раціональному економічному підґрунті, що за умов повномасштабної дестабілізації ускладнює підтримання довоєнних стандартів ресурсної підтримки. Проте динаміка змін у підприємницькій культурі свідчить не про згортання соціальних ініціатив, а про їхню глибоку реконструктивну зміну відповідно до критичних суспільних імперативів в розрізі двох послідовних етапів:

1. Етап реактивної адаптації (гуманітарний): характеризувався формуванням «культури порятунку», де основні зусилля бізнесу були зосереджені на негайному забезпеченні життєдіяльності персоналу та цивільного населення (евакуація, надання прихистку, продовольча безпека). Ці практики залишаються домінуючими в структурі управління підприємствами, що функціонують у безпосередній близькості до зони ведення бойових дій.

2. Етап стратегічної резильєнтності (інституційний): відображає перехід до системної підтримки обороноздатності та економічної стійкості. У підприємницьку культуру інтегруються нові етичні стандарти: безпосередня допомога сектору безпеки, авансове виконання податкових зобов’язань, релокація потужностей для збереження виробничого потенціалу та впровадження ветеранських політик. Для транснаціональних корпорацій вагомим елементом корпоративної етики стає репутаційне дистанціювання від ринку країни-агресора.

Сучасна підприємницька культура в Україні трансформується в бік соціально-економічної інклюзії. Стратегічним пріоритетом стає не лише пряма благодійність, а створення механізмів залучення вразливих груп (ветеранів, ВПО) до активних економічних процесів. Впровадження грантових програм для ветеранського бізнесу та адаптація робочих місць дозволяють синергетично вирішувати питання кадрового дефіциту та соціальної реабілітації, що стає фундаментом для оновленої, соціально орієнтованої моделі вітчизняного підприємництва.

Висновки до третього розділу

1. Обґрунтовано концептуальний базис та пріоритетні вектори реконструктивної трансформації детермінант розвитку соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. На відміну від традиційних підходів, що розглядають СВБ як додатковий інструмент маркетингу, запропоновано комплексний механізм системних змін у наступних вимірах: 1) аксіологічна парадигма: визначено перехід до моделі соціально орієнтованої економіки через імплементацію етичних стандартів та інтелектуалізацію людського капіталу як ключового активу; 2) сталий розвиток: обґрунтовано інтеграцію принципів «зеленої» економіки та відповідального маркетингу в загальнокультурний ландшафт регіонального бізнесу; 3) інституційна відповідальність: розширено архітектуру ризик-менеджменту та інвестиційної відкритості, що базується на пріоритетності інтересів стейкхолдерів та безумовному дотриманні ділової етики; 4) соціально-інноваційна активність: доведено важливість волонтерства, благодійності та еко-соціальних інновацій як каталізаторів прогресивного суспільного розвитку. Сформовано теоретичну модель «етичного фільтра» бізнес-рішень, що дозволяє мінімізувати деструктивний вплив воєнних ризиків на морально-психологічний клімат у колективах та громадах.

2. Удосконалено науково-прикладні засади стратегічного планування підприємницької культури як фундаменту соціально-економічного відродження регіонів України. Запропоновані стратегічні орієнтири базуються на когерентному поєднанні воєнної резильєнтності, антропоцентризму та вимог євроінтеграційного процесу, охоплюючи такі стратегічні домінанти: 1) антропоцентричний розвиток: пріоритезація прав людини та відтворення якісного людського потенціалу в умовах демографічних викликів; 2) інституціалізація етики та філантропії: системна розбудова інститутів етичної та економічної відповідальності як запобіжника корупції та неефективного управління; 3) екосистемність підприємництва: стимулювання інклюзивних,

інноваційних та креативних бізнес-моделей, що демонструють високу адаптивність до кризових умов; 4) соціальна згуртованість: розширення мереж горизонтальної довіри, партнерства та солідарної взаємодії між суб'єктами господарювання; 5) цифрова акселерація: інтенсифікація цифрової трансформації як інструменту забезпечення прозорості та глобальної конкурентоспроможності регіону. На відміну від існуючих підходів, розроблена стратегія передбачає багаторівневу синергію (регіональний – локальний – корпоративний рівні), що забезпечує цілісність стратегічного планування та враховує специфіку воєнної економіки.

3. Обґрунтовано предметні площини та стратегічні напрями вдосконалення інструментарію реалізації потенціалу підприємницької культури як драйвера соціально-економічного відродження регіонів. На відміну від існуючих концепцій, авторський підхід базується на синергії протекціоністського та безпекового підходів, що дозволяє одночасно забезпечувати захист ендогенного потенціалу територій та стимулювати ділову активність у нестабільних умовах. Ключові вектори реалізації цього інструментарію охоплюють:

- енергетичну автономізацію та екологічну трансформацію: впровадження механізмів стимулювання переходу суб'єктів господарювання на відновлювані джерела енергії та автономні системи життєзабезпечення. Це не лише відповідає принципам Європейського зеленого курсу, а й виступає стратегічною умовою забезпечення безперервності виробничих циклів в умовах руйнування енергетичної інфраструктури;
- соціальну інклюзію та реадаптацію: розробку інструментів системної інтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у регіональні бізнес-екосистеми, що сприяє подоланню кадрового дефіциту та зміцненню соціальної згуртованості громади;
- управління релокаційними процесами: створення інституційних та інфраструктурних умов для ефективного переміщення та адаптації бізнесу на безпечніші території, що передбачає збереження виробничих зв'язків та інтеграцію релокованих підприємств у нові локальні ланцюги доданої вартості;

- економічну резильєнтність: формування культури ризик-орієнтованого управління, де бізнес перебирає на себе функцію гаранта соціально-економічної стабільності регіону через збереження робочих місць та підтримку локальної інфраструктури в періоди турбулентності.

Доведено, що поєднання протекціонізму (захисту внутрішнього ринку та ресурсів) із безпековою мобілізацією (автономізація, релокація) створює унікальний тип резильєнтноі підприємницької культури. Це дозволяє трансформувати бізнес із об’єкта впливу війни на активного суб’єкта формування регіональної безпеки та повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

1. Концептуалізація підприємницької культури як ключового нематеріального активу визначає стійкість та вектор розвитку регіональних економічних систем у період нестабільності. У сучасній системі стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіонів України підприємницька культура виступає не лише етичним базисом, а й каталізатором інновацій, що мінімізує трансакційні витрати через розбудову мереж інституційної довіри. Розвиток підприємницької культури стає фундаментальною умовою для зміцнення конкурентоспроможності територій та їхньої адаптації до зовнішніх шоків. Процеси децентралізації та євроінтеграції України вимагають використання потенціалу підприємницької культури як інструменту інклюзивного зростання та соціальної відповідальності у стратегіях соціально-економічного відродження регіонів.

2. Підприємницька культура є важливим фактором формування потенціалу соціально-економічного розвитку регіону, адже визначає здатність регіону до стабільного економічного зростання, розвитку інновацій та інвестицій, створення робочих місць, що сприяє підвищенню якості життя населення. Через сукупність цінностей, норм, установок і моделей поведінки, які сприяють розвитку підприємницької активності в суспільстві, підприємницька культура визначає ставлення до підприємництва як до соціально важливої та престижної діяльності. З іншої сторони, соціально відповідальна поведінка бізнесу, інноваційна мотивація та цінності ведення бізнесу, а також державна і регіональна підтримка через сприятливе регуляторне середовище та інфраструктурну підтримку формують середовище зростання ділової активності яка є чинником соціально-економічного розвитку регіонів України.

3. Підприємницька культура детермінована як складна аксіологічна система, що базується на сукупності фундаментальних цінностей, котрі визначають формальні та неформальні норми, звичаї та традиції бізнес-середовища. У цьому контексті цінності виступають не просто як абстрактні орієнтири, а як дієві

регулятори, що визначають телеологію (цілепокладання) бізнесу, формують вектори економічних інтересів та окреслюють етичні межі допустимих засобів реалізації стратегічних завдань. Відповідно розроблені теоретико-концептуальні та методичні засади вивчення підприємницької культури як чинника забезпечення соціально-економічного розвитку регіону базуються на міждисциплінарному підході, який синтезує положення інституціоналізму, місцевого економічного розвитку, поведінкової економіки та теорії систем. А інтеграція аксіологічного, екосистемного та ESG-підходів забезпечує комплексне розуміння механізмів трансформації цінностей ведення бізнесу у визначені соціально-економічні індикатори розвитку регіональних економічних систем.

4. Запропонований методичний інструментарій оцінювання впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону базується на мультидисциплінарній синергії підходів: поєднанні соціологічного аналізу аксіологічних чинників інституціалізації підприємницької культури та реалізації соціально-відповідальної поведінки, інтегрального оцінювання за індикаторами етики, інноваційності та соціальної відповідальності бізнесу та кореляційно-компаративного аналізу. Такий підхід дасть змогу комплексно верифікувати причинно-наслідкові зв’язки між якісними параметрами культури бізнесу та кількісними індикаторами соціально-економічного поступу на рівні держави, регіону та громади.

5. Визначено концептуальні засади соціологічного аналізу впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону через систему ключових домінант: ціннісних орієнтирів успіху підприємницької діяльності, рівнів горизонтальної та вертикальної довіри, інноваційної культури та мережевої взаємодії. Крім того, ідентифіковано витоки «інституційних пасток» та неформальних практик (корупція, лобіювання), які створюють дисбаланс умов формування бізнес-середовища; доведено зв’язок між регіональною ідентичністю, культурною ментальністю, бізнес-поведінкою та формуванням унікального інвестиційного бренду регіону; оцінено вплив

креативності, готовності до безперервного навчання та міграційних намірів на відтворення інтелектуального капіталу регіону (громади).

6. Розвинено методологічні основи дослідження трансформацій підприємницької культури в умовах війни, що дозволило ідентифікувати глибинні деформації її інституційно-ціннісного базису. Встановлено, що системна криза довіри до інститутів влади та нівелювання принципу верховенства права, сформовані у довоєнний період, посилилися екстремальними викликами: фізичним знищенням активів, критичним дефіцитом людського капіталу та непередбачуваністю регуляторної політики. Доведено об'єктивну необхідність переходу від моделі ситуативної благодійності до стратегічних соціальних інвестицій, де корпоративна відповідальність інтегрується у ланцюги створення доданої вартості. Визначено, що в умовах вичерпання фінансових резервів МСБ та зростання витрат на енергонезалежність, ключовим фактором стійкості стає подолання «втоми від відповідальності» через посилення інклюзивної взаємодії бізнесу з органами місцевого самоврядування.

7. Проведене моделювання інституційних параметрів підприємницької культури на основі методів нечіткої логіки дозволило оптимізувати рівень соціальної відповідальності підприємств (близько 78,6%), адже стратегія соціальної відповідальності сучасних підприємств має виходити за межі внутрішнього корпоративного управління (оптимізація оплати праці, дотримання трудових стандартів, інклюзивність) та контролю якості продукції, охоплюючи ширший спектр зовнішніх екстерналій: екологічну безпеку та системні соціальні інвестиції в інфраструктурний і гуманітарний розвиток регіонів і територіальних громад. А також визначити оптимальний рівень довіри до влади в суспільстві (на межі 67 %) як базовий індикатор демократичної стабільності. Адже в Україні дефіцит довіри до владної вертикалі, зумовлений високим рівнем корупції та низькою прозорістю управління, змушує бізнес обирати стратегії виживання замість стратегій розвитку**.** Це призводить до переорієнтації ділової етики з інноваційної конкуренції на пошук засобів захисту

від інституційного тиску. Таким чином, лише за умови досягнення високого порогу довіри через реальні соціально-економічні успіхи та відкритість влади, можливе формування здорової підприємницької культури, де держава виступає гарантом правил гри, а не джерелом ризиків.

8. Обґрунтовано науково-прикладні засади реконструктивної трансформації підприємницької культури та соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення. Авторська концепція представлена комплексом стратегічних змін за такими напрямами: 1) формування моделі соціально орієнтованої економіки через впровадження етичний стандартів та інтелектуалізацію людського капіталу; 2) екологізація парадигми та інтеграція принципів «зеленої» економіки, сталого розвитку та відповідального маркетингу в загальну культуру ведення бізнесу; 3) інституційна відповідальність: розширення культури ризик-менеджменту та інвестиційної відкритості на засадах стейкхолдер-орієнтованого підходу та ділової етики; 4) соціально-інноваційна активність: трансформація волонтерства та благодійності у стійку готовність до впровадження еко-соціальних інновацій як драйверів регіонального поступу.

9. Обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку підприємницької культури як фундаменту соціально-економічного розвитку регіонів України. Запропонована концепція базується на когерентному поєднанні воєнної резильєнтності, антропоцентризму та євроінтеграційних вимог, а також ключових стратегічних домінантах: капіталізація людського потенціалу та забезпечення прав людини; розвиток інститутів соціальної відповідальності (екологічної, етичної, філантропічної, економічної) та підприємницької етики; стимулювання інклюзивних та креативних бізнес-моделей з високим рівнем резильєнтності (адаптивності); консолідація підприємницького середовища через розбудову інститутів горизонтальної довіри та партнерства; цифрова трансформація як інструмент забезпечення прозорості та конкурентоспроможності. Доведено, що реалізація цих векторів забезпечує цілісність стратегічного планування на корпоративному, локальному та

регіональному рівнях в умовах воєнної економіки.

10. Обґрунтовано предметні площини та стратегічні напрями вдосконалення інструментарію реалізації потенціалу підприємницької культури як драйвера соціально-економічного відродження регіонів. Синергія протекціоністського та безпекового підходів дозволяє одночасно забезпечувати захист ендогенного потенціалу територій та стимулювати ділову активність у нестабільних умовах. Ключові вектори реалізації цього інструментарію охоплюють: впровадження механізмів стимулювання переходу суб'єктів господарювання на відновлювані джерела енергії та автономні системи життєзабезпечення, що відповідає принципам Європейського зеленого курсу для забезпечення безперервності виробництва; соціальну інклюзію та реадаптацію ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у регіональні бізнес-екосистеми для зміцнення соціальної згуртованості громади; створення інституційних та інфраструктурних умов для ефективного переміщення та адаптації бізнесу на безпечніші території, що передбачає збереження виробничих зв'язків та інтеграцію релокованих підприємств у нові локальні ланцюги доданої вартості; формування культури ризик-орієнтованого управління, де бізнес перебирає на себе функцію гаранта соціально-економічної стабільності регіону через збереження робочих місць та підтримку локальної інфраструктури в періоди нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство Світового банку MIGA почало надавати гарантії для страхування воєнних ризиків в Україні. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3725926-agentstvo-svitovogo-banku-miga-pocalo-nadavati-garantii-dla-strahuvanna-voennih-rizikiv-v-ukraini.html#:~:text.

2. Аженов М., Нурбекова Ж. Этические аспекты предпринимательства. URL: http://articlekz.com/article/6813.

3. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі? Щомісячне опитування підприємств, травень 2023 р. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/Innovations.pdf

4. Асоціація ІТ України. URL:https://itukraine.org.ua/en/home/

5. Ахновська І., Кирик В. Культура підприємництва в умовах економіки знань. Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку : матер. міжнар. наук. конф., 22–23 листопада 2023 р. У 2 ч. Ч. 1 / Під ред. доц. Н. Рябухи та ін. Харків : ХДАК, 2023. 284 с. С.74.

6. Барна М. Ю. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків / М. Ю. Барна, В. Ю. Ільїн, Є. В. Карпенко, О. В. Божко // Формування ринкових відносин в Україні. 2022. Вип. 2 (249). С.157–163.

7. Барна М., Мельник І., Топорницька М., Турчиняк М., Решетило Л. Фінансово-кадровий менеджмент підприємствтуристичної галузі. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2024. Т. 6. № 59. С. 633– 647.

8. Бедос З. М. Для багатших і для бідніших. Зростання нерівності – одна з найбільших соціально-економічних і політичних проблем сучасності. URL: http://tyzhden.ua/World/62625

9. Бережна Т. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id.

10. Бізнес погіршив оцінку податкового режиму у воєнний час. URL: https://eba.com.ua/biznes-pogirshyv-otsinku-podatkovogo-rezhymu-v-ukrayini-u-voyennyj-chas/.

11. Бобух І. М., Щегель С. М. Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. *Вісник Національної академії наук України.* 2018. № 7. С. 55-70.

12. Бондаренко О. Що не так із індустріальними парками в Україні. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/10/698973/.

13. Буторина О., Фукалова Ю. Культура предпринимательства: сущность и составляющие. URL: http://www.creativeconomy.ru/articles/27051/.

14. Васильців Т. Г., Мельник М. І., Іляш О. І., Флейчук М. І. та ін. Імітаційне моделювання впливу міграційних втрат української молоді на потенціал соціально-економічного відтворення: ідентифікація точок біфуркації та Big Data екосестейту: електрон. науково-аналітична доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2024. 146 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20240032.pdf

15. Верховод С. А. Культура підприємницької діяльності: теоретико-методологічні засади дослідження. http://apfs.nuoua.od.ua/archive/22_2018/8.pdf

16. Взаємодія бізнесу з представниками місцевої влади. URL: https://cid.center/analytics/interaction-of-business-with-representatives-of-city/

17. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення: науково-аналітична доповідь / С. О. Іщук, Л. Й. Созанський, М. І. Мельник, І. Р. Залуцький, Т. Г. Васильців, О. М. Мульска, О. О. Левицька, І. З. Сторонянська, Х. М. Патицька, Х. М. Притула, С. Л. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2023. 31 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf.

18. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрат] ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 571 с.

19. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та

муніципального управління. ОЕСР, 2023. Париж. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/a5a-uk.pdf?expires=13E966902312394.

20. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. UNDP. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biz…

21. Возняк Г. В., Патицька Х. О. Бюджетні детермінанти забезпечення стійкості територіальних громад: воєнна адаптація та орієнтири воєнного відновлення. *Фінанси України*. 2023. № 8. URL: https://finukr.org.ua/.

22. Вплив економічного спаду на місцеве врядування у Європі. Що відбувається і що можна зробити? : Збірник документів Ради Європи з редакторським коментарем Кеннета Дейві. URL: https://fisco-id.com/?module=an&action=preview&id=96

23. Галич О., Барна М., Федірець О., Федірко Г., Бєлялов Т., Пузирьова П. Фінансове управління підприємницькими університетами в умовах диджиталізації, смартекономіки та розвитку освітнього туризму. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024. № 3(56). С. 474–489.

24. Гарантії дотримання соціально-економічних та екологічних прав людини в умовах війни та повоєнної трансформації: кол. моногр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.А. Устименка; НАН України, ДУ «ІЕПД імені В.К. Мамутова НАН України». Електрон. дані. Київ, 2024. 404 с.

25. Геєць В. М. Про оцінку економічних втрат України внаслідок збройної агресії РФ / Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 30 березня 2022 року. Вісник НАН України, 2022, № 5. (С.30). Doi: https://doi.org/10.15407/visn2022.05.030

26. Глобальна криза довіри. Бізнесу у світі довіряють більше, ніж урядам та медіа. Але очікують від нього лідерства у розв’язанні суспільних проблем. Висновки зі звіту Інституту довіри Едельмана. URL: https://forbes.ua/svit/naybilshiy-riven-doviri-otrimuyut-biznesi-ale-vid-nikh-chekayut-vtruchan-u-suspilni-problemi-komu-doviryayut-menshe-i-chomu-forbes-perekazue-zvit-institutu-doviri-edelmana-26012025-26598#:~:text

27. Глобальні тенденції і перспективи: світова економіка та Україна / наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2018. 202 с.

28. Глобальні чинники та ризики ендогенного розвитку регіонів: електрон. наукове видання / наук. ред. М. І. Мельник; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 150 с.

29. Головне управління статистики у Львівській області. Інноваційна діяльність промислових підприємству у Львівській області. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/press/2025/r12_16.pdf

30. Головне управління статистики у Львівській області. Розвиток підприємництва. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?0911

31. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. Журнал Forbes Ukraine: URL: https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501

32. Дві третини підприємців у Західній Україні вважають умови для ведення бізнесу задовільними. URL: https://eba.com.ua/en/dvi-tretyny-pidpryyemtsiv-na-zahodi-ukrayiny-vvazhayut-umovy-vedennya-biznesu-zadovilnymy/

33. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

34. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. 30% території України заміновано. За масштабами це як дві території держави Австрія, – Сергій Крук. URL: https://dsns.gov.ua/uk/news/ostanni-novini/30-teritoriyi-ukrayini-zaminovano-za-masstabami-ce-yak-dvi-teritoriyi-derzavi-avstriya-sergii-kruk.

35. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною: аналітичний звіт. Gradus. 2022. Березень. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022.

36. Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Економіка і суспільство.* 2017. Випуск № 10. С. 250-255.

37. Дослідження стану та потреб бізнесу за рік повномасштабної війни, 01 травня 2023 р. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/doslidzenna-stanu-

ta-potreb-biznesu-za-rik-povnomasstabnoi-vijni

38. Дослідження стану та потреб МСБ в Україні за оцінкою ТГ, ОВА. https://cid.center/wp-content/uploads/2023/05-2023.pdf

39. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання / наук. ред. І. З. Сторонянська; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 70 с.

40. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базилюк Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03

41. Ерік С. Райнерт. Як багаті країни стали багатими, і чому бідні країни залишаються бідними. URL: https://id.hse.ru/data/2016/12/Reinert_5_ed._site.pdf.

42. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України» від 8 листопада 2023 року № 3428-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#Text

43. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 року №2120-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text

44. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t233219?an=&ed=&dtm=&le.

45. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

46. Закон України №4015-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану». https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-IX#Text

47. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2011.

48. Звіт ЄБА про ключові виклики та можливості для розвитку бізнесу в Україні. URL: https://eba.com.ua/eba-pidgotuvala-business-climate-note-z-klyuchovymy-vyklykamy-ta-mozhlyvostyamy-dlya-rozvytku-biznesu-v-ukrayini/

49. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С.67-73.

50. Іванюк У. Резилентність соціально-економічної системи в умовах глобальної нестабільності. *Scientific thought development.* 2022. DOI: 10.30890/2709-2313.2022-13-03-014

51. Інклюзивний вимір розвитку міст – центрів ділової активності України: тенденції та перспективи : наукова доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2019. 55 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20190301.pdf

52. Інституційні проблеми та виклики функціонування агломерацій в Україні: електрон. наукова доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М. І. Мельник. Львів, 2025. 75 с.

53. Київська школа економіки. URL: https://publications.kse.ua/collections/

54. Колот А. М., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: КНЕУ. С.45-76.

55. Комплаєнс: основні принципи та значення у бізнесі. URL: https://integrity.com.ua/komplayens-osnovni-prynczypy-ta-znachennya/

56. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/Text

57. Корпоративна культура: навчальний посібник. Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с. С.11.

58. Культура підприємництва та етика – ключі до відродження України. Чи готовий український бізнес стати рушійною силою? Звернення Мирослава Мариновича. URL: https://ucu.edu.ua/news/kultura-pidpryyemnytstva-ta-etyka-klyuchi-do-vidrodzhennya-ukrayiny-chy-gotovyj-ukrayinskyj-biznes-staty-rushijnoyu-syloyu-zvernennya-myroslava-marynovycha/

59. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38-45. https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038

60. M10 Lviv Industrial Park. URL: https://m10.com.ua/.

61. Мельник М. І., Лещух І. В. Вплив збройної агресії Росії на ендогенний потенціал регіонів України. *Економіка України*. 2022. №9. С. 21-44.

62. Мельник М. І., Лещух І. В. Розвиток інфраструктури мультимодальних перевезень в Україні у контексті зміни транспортно-логістичних маршрутів в умовах війни: електрон. наукова доповідь / ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. Львів, 2023. 51 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20230032.pdf

63. Мельник М. І., Лещух І. В., Банах О. І. Просторово-структурні зміни підприємницького сектору України в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2025. №1(115). С. 132-146. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-12

64. Мельник М. І., Мединська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії. 2024. Вип.* 36. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1396

65. Мельник М. І., Мединська Т. В., Лещух І. В. Просторово-секторальні диспропорції економічного розвитку регіонів України: вплив релокації бізнесу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 3(161). С. 3-9.

66. Мельник М. І., Мединська Т. В., Мельник В. А. Організаційно-економічні інструменти стимулювання розвитку підприємницького сектору: регіональний та локальний виміри. *Трансформаційна економіка.* № 3(08), 2024.

С. 72-78. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-10

67. Мельник М. І., Синюра-Ростун Н. Р. Механізми підтримки та нарощування експортного потенціалу України. Регіональна економіка. 2023. №2(108). С. 104-116. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-11.

68. Мельник М., Лещух І. Стратегічні пріоритети інтегрованого просторового розвитку на основі активізації агломераційних процесів. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2024. № 1. С. 163-169. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-23

69. Мельник М., Лещух І., Тимків Д. Просторове планування як інструмент формування інтегрованого економічного простору України в умовах повоєнної відбудови. Галицький економічний вісник. 2024. Том 89. № 4. С. 19-27. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.019 *(Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, EBSCO та ULRICHSWEB Global Serials Directory)*

70. Мельник М., Лещух І., Чайковський В. Проблеми та інструменти формування інтегрованого економічного простору України в умовах війни та повоєнної відбудови. Академічні візії, 2024. Вип.30. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1033

71. Мельник М.І., Лещух І.В. Диверсифіковані підходи до політики посилення резільєнтності регіонів України в умовах глобальних шоків. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.2023. Вип. 4 (162). С. 3-11. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-4-1.

72. Мельник М.І., Лещух І.В. Когерентний підхід до формування сучасної моделі просторового розвитку економіки України. Регіональна економіка. 2023. №1(107). С. 23-33. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-3.

73. Мельник М.І., Лещух І.В., Яремчук Р.Є. Забезпечення просторової інтегрованості України на основі актуалізації інструментів співробітництва регіонів та громад. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 33-38. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-5.

74. Мельник М.І., Залуцький І.Р., Мельник В.А. Концепт резилентності економіки регіонів в умовах ендогенізації регіонального розвитку. Соціально-

економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2023. Вип. 2(160). С. 3-13. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-2-1

75. Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 34). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text

76. Міграційні втрати молоді та ресурсний потенціал повоєнної відбудови України: моделювання взаємовпливів та інструментарій посилення резильєнтності : монографія, електронне видання / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» ; за редакцією д.е.н., проф. Васильціва Т. Г. Львів, 2024. 350 с. https://ird.gov.ua/irdp/p20240005.pdf.

77. Місцеві бюджети в умовах війни: регіональний вимір та джерела наповнення. URL: https://od.org.ua/uk/miszevi-budgeti-v-umovah-vijni/

78. Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану / Н. Г. Міценко, Т. А. Городня, Б. І. Кабаці // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. Вип. 74. С. 41–48. URL:https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-05

79. Міценко Н. Г. Засоби розвитку системи соціальної відповідальності на мікрорівні управління / Н. Г. Міценко, В. А. Боднарюк, Н. М. Градюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 3. С. 391–396.

80. Міценко Н. Г. Стратегічні пріоритети державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні / Н. Г. Міценко, Т. І. Лозовий, В. В. Зайченко, О. П. Мульска // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. Вип. 69. С. 21–29. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-03

81. Міценко Н. Г. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства / В. А. Боднарюк, Г. В. Іванченко, Т. І. Лозовий, Н. Г. Міценко //

Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. Вип. 67. С. 21–26. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03

82. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/755/07.10.2021.pdf

83. Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22.12.2022 р. № 309 «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22#top

84. Національна стратегія доходів до 2030 року, затверджена 27.11.2023 р. розпорядженням Кабінету міністрів України № 1218-р. https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf

85. Національний банк України. Ділові очікування підприємств, III квартал 2023 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv-iii-kvartal-2023-roku.

86. Новий механізм страхування воєнних ризиків діє з 1 січня 2026 року. URL: https://business.diia.gov.ua/news/novyi-mekhanizm-strakhuvannia-voiennykh-ryzykiv-zapratsiuie-z-1-sichnia-2026-roku

87. Нові реєстрації компаній та ФОП в Україні. Динаміка реєстрації нових ФОП та компаній за регіонами та видами діяльності. URL: https://opendatabot.ua/open/registration-dynamic.

88. Оксенюк К. І., Ковальська Л. Л., Готько Н. М. Підприємницький потенціал регіону: оцінка та напрями нарощення. *Економічні науки: зб. наук. праць Луцького НТУ. Серія : Регіональна економіка*. Випуск 17 (67). 2020. С. 100-106.

89. Офіційний веб-сайт міжнародного бізнес-клуб «Клубу Ділових Людей Україна». URL: https://bc-club.org.ua/.

90. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. Сайт: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024pdf.

91. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025р.). URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r

92. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025 р.). URL: https://razumkov.org.ua/en/sociology/press-releases/assessment-of-the-situation-in-the-country-trust-in-social-institutions-politicians-officials-and-public-figures-attitude-to-elections-during-the-war-belief-in-victory-february-march-2025

93. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., Войчук М. В., Савчук А. Ю., Коломечюк В. В., Цимбалюк С. М. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2022. 514 с.

94. Перспективні напрямки українського експорту: Товарні групи. Звіт. Київська школа економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/10/Promising-product-groups-Trade.pdf

95. Поглиблена процедура належної обачності щодо прав людини для бізнесу за несприятливих обставин, спричинених конфліктом : посібник. Нью-Йорк : ПРООН, 2022. 62 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/B%2BHR_hHRDD.

96. Постанова КМУ від 28.10.2022 р. № 1207 “Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустріальних (промислових) парків та/або забезпечення будівництва об’єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустріальних (промислових) парків”. URL: https://document.vobu.ua/doc/15459

97. Потенціал сектору комерційних послуг регіонів України: ефективність використання та механізми детінізації: монографія / НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього

НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2021. 528 с.

98. Пошукова система програм міжнародних фінансових інституцій та донорів, направлених на підтримку ММСБ в Україні. ТОВ «Агріаналітика». URL: https://agrianalytica.com/uk/matrix/banks-and-finance

99. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин. Закон України № 79-VIII від 28.12.2014. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text

100. Про внесення змін до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» щодо добровільного приєднання територіальних громад сіл, селищ до територіальних громад міст обласного значення Закон України №2379-VIII від 3.04.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/2379-19#Text

101. Про внесення змін до Програми підтримки бізнесу у Львівській області на період воєнного стану на 2023 рік та уточнення видатків на її реалізацію. Розпорядження голови Львівської ОВА від 27.02.2023 №93/0/5-23ВА. URL: https://loda.gov.ua/documents/56698

102. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України № 157-VIII від 5.02.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text

103. Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019-2021 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 77-р від 23.01.2019. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-novogo-etapu-reformuvannya-miscevogo-samovryaduvannya-ta-teritorialnoyi-organizaciyi-vladi-v-ukrayini-na-20192021-roki

104. Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій. Постанова Кабінету Міністрів України №397 від 1.04.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2022-%D0%BF#Text

105. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL:http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр

106. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки, розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 № 752-р. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#n15.

107. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядженням КМУ № 66-р від 24 січня 2020 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-realizaciy-a66r

108. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text

109. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text.

110. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки, розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 815-р. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text.

111. Про схвалення Плану України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024- %D1%80#Text.

112. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-р#Text.

113. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних галузей промисловості України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-stratehichnykh-haluzey-promyslovosti

114. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». URL: https://www.usaid.gov/uk/ukraine/economic-growth

115. Проект Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 р. Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua/ Documents/Download?id=271104adf-9076-7c1b48453df9

116. Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання: монографія у 2-х томах. Т.1 / НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2019. 377 с.

117. Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання: монографія у 2-х томах. Т.2 / НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2019. 330 с.

118. Просторовий розвиток економіки України: сучасні тренди трансформації та виклики європейської інтеграції: електрон. монографія / наук. ред. В. С. Кравців, І. З. Сторонянська; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2024. 451 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20240004.pdf

119. Просторові форми організації бізнесу в Україні: тенденції,

перспективи та механізми розвитку: наукова доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М. І. Мельник. Львів, 2018. 107 с.

120. Професія демінера, функції та її роль для України. https://freewayua.com/novunu/profesiya-deminera-funkciyi-ta-yiyi-rol-dlya-ukrayini/

121. Реальний сектор економіки України в умовах системних викликів. К.: НІСД, 2021. 53 с.

122. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М. І. Мельник. Львів, 2024. 307 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf

123. Результати дослідження «Зміна ситуації на ринку в результаті підвищення військового збору». URL: https://t.me/adligach/1962.

124. Результати опитування бізнесу: що потрібно змінити в державній підтримці експорту. URL: https://exportstrategy.me.gov.ua/poll

125. Скрильник А. Інклюзивне підприємництво як драйвер стійкої зайнятості в умовах демографічного дисбалансу. Економіка і організація управління. (Груд 2025), 94-106. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.9.

126. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Sostav.ua: веб-сайт. 06.05.2022. URL: https://sostav.ua/publication/sots-alna-v-dpov-daln-st-b-znesu-v-umovakh-v-jni-91542.html.

127. Соціально-економічні аспекти розвитку підприємництва в Україні : монографія / наук. ред. О. О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2018. 272 с.

128. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у березні 2025 року. URL: https://cid.center/analytics/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukrayini-rezultati-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku/

129. Стігліц Дж. Е. Економіка державного сектора. Київ : Основи, 1998. 854 с.

130. Стратегія реформування системи управління державними фінансами

на 2022-2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text.

131. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України: аналіт. доп. /Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головко та ін; за наук. Ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. С.36-37.

132. ТОП-1000 українських компаній, які отримали найбільший дохід у 2023 році. URL: https://dia.dp.gov.ua/top-1000-ukra%D1%97nskix-kompanij-yaki-otrimali-najbilshij-doxid-u-2023-roci/.

133. Український бізнес під час війни. Нове щомісячне опитування підприємств, квітень 2023. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/2023_NRES_April_FINAL_UA.pdf.

134. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: електрон. монографія / ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”; наук. ред.: Г. В. Возняк.”. Львів, 2023. 557 с.

135. Флейчук М. І. Взаємообумовленість тінізації, корупції і показників зростання економіки. *Зб. наук. пр. «Економічний простір».* 2010. № 36. С. 109–121. С.112.

136. Фонд розвитку підприємництва. Програми. URL: https://bdf.gov.ua/programs/.

137. Формування інституціонального середовища розвитку економіки України : монографія / наук. ред. О. О. Непочатенко. Умань: «Видавець Сочінський М. М.», 2019. 277 с.

138. Формування моделі сталого ендогенного зростання регіонів України в умовах децентралізації влади: монографія; наук. ред. д.е.н., проф. І. З Сторонянська. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України. Львів, 2019. 495 с.

139. Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту. Київ. 2023. 58 с. С. 7. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/forsayt-dlya-vidnovlennya-ta-rozvytku-ukrayinskoho-eksportu-do-2030-roku

140. Чепуренко А. Социология предпринимательства: учеб- ник. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. 386 с. С.283.

141. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 6 (53). С. 405–416. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187/3996 .

142. Шевчик Б. М. Національна економіка в аксіологічній перспективі становлення ідеаційної культури. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 78. С. 34–40. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78

143. Шевчик Б. М. Нооекономіка та холономна аксіологія когнітаріату. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. Вип. 74. С. 31–40. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74

144. Шевчик Б. М., Куцик П. О. Есхатологія економіки чи онтологія нооекономіки: соціокультурний дискурс. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. Вип. 71. С. 5–12. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-71

145. Шевчик Б. М., Куцик П. О., Шевчук В. О. Сучасне господарювання та підприємництво: природничі підвалини і напрями розвитку. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. Вип. 79. С. 7–17. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-01.

146. Шевчик Б. М., Свінцов О. М., Гафтанюк М. В. Етатизм як ентропія в економіці і культурі. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. Вип. 80. С. 180–186. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-24.

147. Що таке деофшоризація: до чого готуватися бізнесу в Україні. Проект Uteka. URL: https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-cho-take-deofshorizaciya-k-chomu-gotovitsya-biznesu-v-ukraini.

148. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд, січень 2024 року. Департамент монетарної політики та економічного аналізу. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-01. pdf.

149. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? Budni. URL: https://budni.robota.ua/ru/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni.

150. Янез Шуштершич. Територіально-орієнтований підхід до регіонального розвитку. URL: https://voxukraine.org/terytorialno-oriyentovanyj-pidhid-do-regionalnogo-rozvytku.

151. Яценко О. Глобалізаційні детермінанти розвитку сировинних ринків. *Міжнародна економічна політика*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mep_2013_2_6.pdf

152. 2025: рік, коли довіра стає головною валютою бізнесу. Як компаніям адаптуватися до нової реальності. URL: https://mind.ua/openmind/20285358-2025-rik-koli-dovira-stae-golovnoyu-valyutoyu-biznesu

153. 44-те Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» за грудень 2025 року. URL: http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/8096

154. Acemoglu, D., Robinson, J. A. (2019). The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty. New York: Penguin Press, pp. 136–180.

155. Advanter Group. Дослідження українського бізнеса під час військових дій. URL: https://advanter.ua/?fbclid=IwAR11S9iDa_Y0dGkNdUiHCk

156. Aldrich, H. E. (1979). Organizations and Environments. Prentice-Hall.

157. Aldrich, H. E. (1999). Organizations Evolving. Sage Publications.

158. Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. Academy of Management Review, 19(4), 645–670.

159. Barca, F. (2014). Place-based Development Policies: Towards a New Paradigm of Local Development, pp. 278–320.

160. Barna M. Strategic Concept for the Revitalization ofUkraine’s Hospitality and Tourism Industry in the Post-War Era /L. Zavidna, K. Kolesnikova, M. Barna, T. Shelemetieva, I.Lanytsia // Journal of Lifestyle and SDGs Review. 2025. Vol. 5.

e03867. P. 01–22.

161. Bom, P.R., Ligthart, J.E. (2014). What have we learned from three decades of research on the productivity of public capital*? J. Econ. Surv*. 28, 889-916.

162. Boorman J, Fajgenbaum J, Ferhani H, Bhaskaran M, Arnold D, Kohli HA. The Centennial Resilience Index: Measuring Countries' Resilience to Shock. *Global Journal of Emerging Market Economies.* 2013; 5(2): 57-98.

163. Business climate note – Ukraine. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/Business-Climate-Note-Ukraine.pdf/

164. Business confidence indexindicator. URL: https://data.oecd.org/leadind/business-confidence-index-bci.htm.

165. Camagni R. 2002. On the Concept of Territorial competitiveness: Sound or Misleading? *Urban Studies.* № 39(13). URL: http://www-sre.wuwien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa02/cd-rom/papers/518.pdf.

166. Cantillon, R. (1755). Essai sur la Nature du Commerce en Général (Modern English translations exist, such as: Richard Cantillon: An Essay on Economic Theory, edited by H. Higgs.)

167. Compliance Navigator: шлях до відповідального та ефективного бізнесу. URL: https://business.diia.gov.ua/initiative/compliance-navigator.

168. Deroose, S., Moulin, L., Wierts, P. (2006). National expenditure rules and expenditure outcomes: evidence for EU Member States. *Wirtsch.* Bl. 1, 27–4.

169. Devarajan, S., Swaroop, V., Zou, H. (1996). The composition of public expenditure and economic growth. *Journal of monetary economics* 37, 313–344.

170. DFC розпочинає роботу американсько-українського інвестиційного фонду відбудови із початковим капіталом у 75 млн доларів США. URL: https://ua.usembassy.gov/uk/dfc-kickstarts-us-ukraine-reconstruction-investment-fund-with-75-million-seed-capital-equity-investment/

171. Doran, J. Employment resilience in Europe and the 2008 Economic crisis: *Insights from micro-level data. Regional Studies*. 2016. № 50(4). P. 644–656.

172. Douglass North. Institutions, Institutional Change, and Economic

Performance (1990). URL: https://books.google.com.ua/books=false.

173. Drazen A., Easterly W. Do crises induce reform? Simple empirical tests of conventional wisdom. *Economics & Politics*, 2001, vol. 13 (2), pp. 129-57.

174. Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Row.

175. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row.

176. Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness.

177. Exploring and Strengthening the Intersections between Social Protection, Employment and Inclusive Growth. URL: http://www.ipc-undp.org/publication/26527

178. Frankel M. The Production Function in Allocation and Growth. A Synthesis. *American Economic Review*, 52, December, 1962, pp. 995-1022.

179. Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. URL: https://researchinformation.bris.ac.uk/en/publications/developing-stakeholder-theory (дата звернення: 13.11.2024).

180. Friedman, M (1993).The "Plucking Model" of business fluctuations revisited. *Economic Inquiry* 31, pp. 171-177.

181. Fukuyama, F. (1992). The End of History and the Last Man. Free Press.

182. Fukuyama, F. (1995). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press.

183. Fukuyama, F. (2004). State-Building: Governance and World Order in the 21st Century. Cornell University Press.

184. Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung: collective monograph / Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Pasichnyk Yu. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2020. 714 p.

185. Gupta J., Vegelin C. Sustainable development goals and inclusive development. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10784-016-9323-z.

186. Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in

Work-Related Values. Sage Publications.

187. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications.

188. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.

189. Hollander S., Bolling R. Practice, don't preach: getting serious about inclusive development. URL: http://www.thebrokeronline.eu.

190. Khrystyna Prytula, Yaroslava Kalat, Joanna Kurowska-Pysz, Mariana Melnyk, Anna Maksymenko, Iryna Leshchukh, Constantin-Vasile Ţoca (2024). Study of the functioning of transport and logistics infrastructure for freight transport in the EU-Ukraine border zone. Journal of Infrastructure, Policy and Develop. 8(7), 4494. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.4494 (Scopus, Q3).

191. Kirchhoff, B. A. (1994). Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth. Praeger Publishers.

192. Kirchhoff, B. A. (1996). The Role of Small Businesses in Economic Development. Business Economics, 31(1), 42–49.

193. Krueger A. O. Political economy of policy reform in developing countries. Vol. 4. MIT press, 2002. 183 p.

194. Landau D. Government and economic growth in the less developed countries: an empirical study for 1960–1980. *Economic Development and Cultural Change*. 1986. №35 (1), pp. 35-75.

195. Lessening the economic impact of the COVID-19 crisis. URL: https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/COVID19-BriefingPaper-Lessening-economic-impact-of-covid19-crisis.pdf.

196. Lucas R.E. On the mechanics of economic development / R.E. Lucas // *Journal of Monetary Economics*, 1988. July. № 22, pp. 3–42.

197. Martin, R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*. 2012. № 12. DOI:10.1093/jeg/lbr019.

198. Maynzyuk K., Dzhygyr Yu. The Impact of the Economic Downturn on Local Government: What Can We do About It? FISCO. Local Government and Public

Service Reform Initiative. 2009. URL: https://fisco-id.com/?module=an&action=preview&id=96.

199. McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton University Press.

200. McClelland, D. C. (1987). Human Motivation. Cambridge University Press.

201. McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the Great Motivator. Harvard Business Review.

202. Medynska T., Nohinova, N., Banakh O., Bandrivskyi O. Systemy podatkowe Ukrainy i Polski: cechy wspólne i różne. *Економіка. Управління. Інновації.* 2024, № 1(34). С. 82-98.

203. Melnyk M., Leshchukh I., Baranova V. The effect of the COVID-19 pandemic and quarantine restrictions on business and socio-economic dynamic in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2021. Vol. 43. No. 3: 415-429. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2021.38.

204. Melnyk Maryana, Leshchukh Iryna, Ivaniuk Uliana. The Risks and Opportunities of Forming a Specific Business Environment in Ukraine in the Conditions of War. Studia Regionalne i Lokalne. Ukrainian Special Issue/2024. DOI: 10.7366/15094995S2401.

205. Melnyk Maryana, Leshchukh Iryna, Prytula Khrystyna, Ivaniuk Uliana and Ohinok Solomiia (2024). Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges. Problems and Perspectives in Management, 22(2), 399-418. URL:https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.31.

206. Melnyk, M., Ivaniuk, U., Leshchukh, I., Halkiv, L. (2023). The sustainable development and resilience of socio-economic system: Conceptualization and diagnostics of problems in conditions of global challenges and shocks. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 4, pp. 1035-1043. https://doi.org/10.18280/ijsdp.180406

207. Melnyk, M., Leshchukh, I., Hlynskyy, N. (2022). The impact of the oblast center on regional socio-economic development: the center-periphery dimension. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 8(1), 89-114. URL: https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.05

208. Melnyk, M., Leshchukh, I., Medynska, T., Rushchyshyn, N. Potential of the sector of financial services in view of the socio-economic growth of Ukrainian regions. *Economic Annals-XXI*. №(9-10), 2020. Pp. 144-154.

209. Melnyk, M., Leshchukh, I., Prytula, K., Chirodea, F., Maksymenko, A., Kurowska-Pysz, J., Kalat, Y., Michniak, D. (2023). Adapting multimodal transportation infrastructure to changing transport and logistics routes. International Journal of Transport Development and Integration, Vol. 7, No. 2, pp. 77-84. URL:https://doi.org/10.18280/ijtdi.070202.

210. OECD (2022), Regional Development Policy - OECD, URL: https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment.htm.

211. OECD Affordable Housing Database. URL: https://www.oecd.org/els/family/HM1-3-Housing-tenures.pdf.

212. OECD, 2023 "OECD Regional Outlook 2023". URL: https://www.oecd.org/regional/oecd-regional-outlook-2dafc8cf-en.htm.

213. OECD, SIDA. Resilience systems analysis: L earning and recommendations report. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/pdf.

214. OECD.Stat. Revenue Statistics - OECD countries: Comparative tables: Chapter 4 - Countries - Tax revenue and % of GDP by level of government and main taxes. URL: https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=REV.

215. Opinion – Responsible Business Conduct in Times of War. *E-international relations*. URL: http://www.e-ir.info/2022/10/22/opinion-responsible-business-conduct-in…

216. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

217. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.

218. Porter, M. E. (2008). Competitive Advantage: Creating and Sustaining

Superior Performance. Free Press.

219. Reinert, E. S. (2000). The Role of the State in Economic Growth. *Journal of Economic Studies*, 27(4/5), pp. 268–326.

220. Reinert, E. S. (2007). How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor. New York: PublicAffairs.

221. Reinert, E. S., Ghosh, J., Kattel, R. (2016). Handbook of Alternative Theories of Economic Development. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. URL: DOI 10.4337/9781782544685.

222. Rizzi, Paolo & Graziano, Paola & Dallara, Antonio. (2018). A capacity approach to territorial resilience: the case of European regions. *The Annals of Regional Science*. URL: https://doi.org/10.1007/s00168-017-0854-1.

223. Robert J. Barro Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study (1997). URL: https://www.nber.org/papers/w5698.

224. Rodríguez-Pose, A. (2001). The Role of the Global Economy in Economic Development: An Institutional Perspective. URL: https://www.lse.ac.uk/research/search-research Rodríguez-Pose.

225. Rodríguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, 47(7), pp. 1034–1047.

226. Rodríguez-Pose, A. (2018). The Territorial Impact of Economic Growth: Evidence from the EU and the US. URL: https://scholar.google.es/citations?user=hLRMgKsAAAAJ&hl=en.

227. Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), pp. 71-102.

228. Romer, P. M. (1994). The Origins of Endogenous Growth. Journal of *Economic Perspectives*, 8(1), pp. 3-22.

229. Ruggie, John G. The Social Construction of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Corporate Responsibility Initiative Working Paper No. 67, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. URL: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_67_0.pdf.

230. Say, J. B. (1803). A Treatise on Political Economy. URL: http://la.utexas.edu/users/hcleaver/368/368SayTreatiseBk1Ch15table.pdf.

231. Say, J. B. (1817). Letters to Mr. Malthus on the Principles of Political Economy. URL: https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/say/letter.html

232. Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

233. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership (2nd edition). Jossey-Bass.

234. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th edition). Jossey-Bass.

235. Schumpeter, J. A. (1911). The Theory of Economic Development. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1952170.

236. Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press.

237. Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. Vol. 36, Harper & Row, New York, pp. 132-145.

238. Schumpeter, J. A. (1950). History of Economic Analysis. Oxford University Press.

239. Shevchyk B. Economics as Culture: Synergy of Advanced Development / P. Kutsyk, B. Shevchyk, O. Perepolkina // Baltic Journal of Economic Studies. 2021. Vol. 7. № 5. P. 243–249.

240. Simmie, J. and R. Martin (2010). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3 (1), pp. 27-43.

241. Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of

Nations. URL: http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf.

242. Smith, A. (1790). The Theory of Moral Sentiments. URL: https://en.wikisource.org/wiki/The_Theory_of_Moral_Sentiments.

243. Sozioökonomische und rechtliche Faktoren der sozialen Entwicklung unter den Bedingungen der Globalisierung. Hrsg. von Doktor der Wirtschaftswissenschaften, Professor Yu.V. Pasichnyk: kollektive Monographie in 2 Bänden, B. 1. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2018. 476 p.

244. Stages of Formation and Development of the Economy of Independent Ukraine: collective monograph / Ed. by Doctor of Economics Sciences, Prof. Yu. Pasichnyk. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2021. 472 p.

245. Stiglitz, J.E. (2015). Reconstructing macroeconomic theory to manage economic policy, in: Fruitful Economics. Springer, pp. 20–56.

246. Storonyanska I., Melnyk M., Leshchukh I., Shchehlyuk S., Medynska T. The Efficiency of Financing the Regional Smart-Specialization Strategies' Implementation from the EU Structural Funds. *European Journal of Sustainable Development*. № 10, 2, 2021. Pp. 241-255**.**

247. Summers, L.H. (2014). Reflections on the 'new secular stagnation hypothesis. *Secul. Stagnation Facts Causes Cures* 27–38.

248. The 2023 Legatum Prosperity Index. Ukraine. URL: https://docs.prosperity.com/8516/7689/2509/Ukraine_2023_Picountryprofile.pdf

249. The Global Competitiveness Index. URL: https://databank.worldbank.org/metadataglossary/ indicators/series/GCI.INDEX.XQ

250. The Index of Economic Freedom 2024. URL: https://www.heritage.org/index.

251. The Index of Economic Freedom. URL: https://www.heritage.org/index та OECD (2024).

252. The main available funding mechanisms for business. *Recovery of the Ukrainian economy. KSE/Kyiv School of Economic*s, 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/12/.pdf.

253. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Resolution adopted by the UN General Assembly, 25 September 2015, A/RES/70/1, 35 p. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration /generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf

254. Transparency International Ukraine. Corruption Perceptions Index. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/#.

255. Ukraine: Overview of population displacement (as of 23 March 2015). UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. 27 Mar 2015. URL: https://web.archive.org/web/20161029113402/http://reliefweb.int/map/ukraine/ukraine-overview-population-displacement-23-march-2015

256. Walker, B., et al. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. Ecology and Society, 2004. is. 9 (2): art.5; URL:http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5.

257. World Bank Group. Ease of Doing Business score. URL: https://archive.doingbusiness.org/en/scores?topic.

258. World Competitiveness Ranking. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/.

ДОДАТКИ

Список опублікованих праць за темою дисертації

Колективні монографії:

1. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2024. 307 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf (1,37 д.а./0,72 д.а.; *авторський внесок:* механізми захисту та підтримки підприємницького середовища в умовах глобальної нестабільності та військової агресії: секторальний вимір).

Статті у наукових фахових виданнях України

2. Мельник М. І., Банах О. І. Аксіологічні виклики підприємницької культури в умовах війни. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Вип. 69. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.69.0.6910 (0,75 д.а. / 0,62 д.а.; *авторський внесок:* систематизовано аксіологічні виклики та особливості трансформації підприємницької культури в умовах війни). (*Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef*).

3. Мединська Т. В., Боднарюк І. Л., Банах О. І. Підприємницька культура та корпоративна соціальна відповідальність як основа сталого розвитку економіки регіону. Актуальні питання економічних наук. № 19, 2026. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.19113211 (1,05 д.а./ 0,35 д.а.; *авторський внесок:* комплексне дослідження теоретичних засад формування підприємницької культури та аналіз практичних бізнес-кейсів реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності як фундаментального чинника забезпечення сталого розвитку економіки регіону). (*Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef*).

4. Banakh O., Medynska T., Nohinova, N., Bandrivskyi O. Systemy podatkowe Ukrainy i Polski: cechy wspólne i różne. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024, № 1(34). С. 82-98. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-6. (0,82 д.а./ 0,29 д.а.; авторський внесок: вивчення системи оподаткування і порівняння податкової культури в Україні та Польщі). (*Google Scholar*).

5. Банах О. І., Жабинець О. Й. Впровадження моделі еко-індустріального

парку в контексті охорони навколишнього природного середовища агломерації (на прикладі Львівської агломерації). *Бізнес Інформ.* 2025. №4. С. 208-115. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-208-215 (0,67 д.а./ 0,45 д.а.; *авторський внесок:* проаналізовано роль аксіологічних складових елементів підприємницької культури в процесі впровадження моделі еко-індустріального парку). *(Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus, WorldCat, Ebsco Publishing, OpenAIRE, Research Bible, BASE, J-Gate, Google Academy).*

6. Мельник М. І., Банах О. І., Лещух І. В. Просторово-структурні зміни підприємницького сектору України в умовах війни. Регіональна економіка. №1. 2025. С.132-146. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-12. (0,85 д.а. / 0,52 д.а.; *авторський внесок:* проаналізовано просторово-структурні трансформації підприємницького сектору України в умовах повномасштабної війни, а саме в аспекті впливу підприємницької культури на ефективність локалізації та концентрацію різних видів економічної діяльності). *(Index Copernicus, Google Scholar).*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Банах О. І. Аксіологічні детермінанти формування бізнес-середовища в умовах фінансово-економічної нестабільності. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (21 жовтня 2021 р.). К.: Алерта, 2021. 419 с. С. 12-14. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Konferenciya_21.10.2021.pdf. (0,19 д.а.).

8. Лещух І. В., Банах О. І. Метрополійний район Барселони: організаційно-інституційна основа та досвід стратегічного управління розвитком. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 жовтня 2024 р.). Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2024. 607 с. С. 355-358. (0,14 д.а./ 0,07 д.а.; *авторський внесок:* вивчено досвід стратегічного управління розвитком

Метрополійного району Барселони, зокрема в контексті співпраці бізнесу і органів місцевого самоврядування).

9. Банах О. І., Чайковський В. М. Сутність, критерії та пріоритети формування податкового простору розвитку ІТ-сектору. Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р.) / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 494 с. С.40-42. (0,21 д.а./ 0,15 д.а.; *авторський внесок:* аналіз впливу податкової культури на формування податкового простору розвитку ІТ-сектору).

10. Банах О.І. Підприємницька культура як чинник соціально-економічного розвитку регіону. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (6 листопада 2025 р.). Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. 405 с. С. 17-19. (0,22 д.а.).

Додаток А

АНКЕТА: Вплив підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону

Шановний учаснику! Просимо вас взяти участь у дослідженні. Ваші відповіді допоможуть зрозуміти, як ціннісні компоненти підприємницької культури впливатимуть на соціально-економічний розвиток регіону у 2026 році. Опитування анонімне.

Блок 1. Профіль підприємства

1. **Сфера діяльності: _____**
2. **Розмір бізнесу:**

- Мікробізнес (до 10 осіб)
- Малий (10-50 осіб)
- Середній (50-250 осіб)
- Великий (понад 250 осіб)

3. **Термін роботи на ринку:**

- Стартап (до 1 року)
- 1–5 років
- Понад 5 років

Блок 2. Складові вашої підприємницької культури

4. **Які цінності підприємницької культури є пріоритетними для вашого бізнесу? (Оберіть до 3-х)**

- Інноваційність та ризик
- Етичність та прозорість
- Соціальна відповідальність (КСВ)
- Клієнтоорієнтованість
- Екологічність
- Орієнтація на прибуток понад усе

5. **Чи має ваше підприємство офіційно зафіксований Кодекс етики або стратегію сталого розвитку?**

- Так / Ні / В процесі розробки

Блок 3. Аксіологія підприємництва (Ціннісні орієнтири)

Цей блок визначає внутрішню ієрархію цінностей: що є дорожчим за гроші?

6. **Що для вас було головним показником успіху бізнесу у 2025 році?**

- Максимізація чистого прибутку та капіталізації.
- Репутація бренду та довіра з боку суспільства.
- Створення продукту, що змінює життя людей на краще.
- Забезпечення добробуту працівників та їхніх родин.

7. **Яким ціннісним принципом ви готові поступитися заради виживання бізнесу в критичній ситуації?**

- Прозорістю фінансових операцій.
- Екологічними стандартами.
- Соціальними гарантіями для персоналу.
- *Варіант:* «Я не готовий поступатися цінностями, навіть під загрозою закриття».

8. **Як ви ставитеся до поняття «чесний прибуток»?**

- Будь-який прибуток, отриманий законно, є чесним.
- Прибуток є чесним лише тоді, коли він не завдав шкоди екології чи суспільству.
- Це суб'єктивне поняття, яке не має стосунку до бізнес-практики.

Блок 4. Ментальні моделі та економічна поведінка

Дослідження особливостей мислення, ставлення до ризику, минулого та майбутнього.

9. **Як ви сприймаєте конкуренцію на внутрішньому ринку?**

- Як «боротьбу на виживання» (переможець отримує все).
- Як «стимул до розвитку» (співпраця через конкуренцію — coopetition).
- Як перешкоду, яку краще обійти через домовленості.

10. **Яка ментальна установка, на вашу думку, найбільше заважає розвитку українського бізнесу?**

- Патерналізм (очікування допомоги від держави).
- Короткострокове планування («заробити сьогодні, а там побачимо»).
- Страх помилки та осуду з боку суспільства.
- Недовіра до партнерів та небажання об'єднуватися.

11. **Ставлення до інновацій та традицій:**

- Ми впроваджуємо нове, лише якщо старі методи вже не працюють.
- Ми постійно експериментуємо, навіть якщо це несе ризики (культура стартапу).
- Ми дотримуємося перевірених традиційних підходів, бо вони надійніші.

Блок 5. Етичний вимір та соціальна відповідальність

Виявлення ментального зв'язку між «Я» підприємця та «Ми» громади.

12. **Хто, на вашу думку, несе першочергову відповідальність за добробут у вашому регіоні?**

- Держава (через розподіл податків).
- Самі громадяни (через активність та працю).
- Бізнес (як головний ресурсний центр).
- Спільна відповідальність усіх сторін.

13. **Чи відчуваєте ви моральний обов'язок брати участь у відбудові та розвитку країни/регіону понад сплату податків?**

- Так, це частина моєї ідентичності як громадянина.
- Так, але тільки якщо це дає маркетингові переваги моєму бізнесу.

- Ні, сплата податків — це вичерпне виконання зобов’язань перед суспільством.

14. **Оцініть роль «довіри» як економічної категорії. Чи вважаєте ви, що високий рівень довіри між підприємцями знижує транзакційні витрати?**

- (Шкала від 1 — «довіра не має значення» до 5 — «довіра є головним капіталом»).

15. **Чи інвестує ваше підприємство в інфраструктурні об’єкти загального користування?**

- Так (освітлення, дороги, парки, зони відпочинку).
- Ні, але вчасно сплачуємо всі місцеві податки.
- Це завдання виключно місцевої влади.

16. **Які екологічні ініціативи впроваджені на вашому підприємстві для зменшення навантаження на регіон?**

- Перехід на відновлювану енергію.
- Система сортування та переробки відходів.
- Цифровізація документообігу (відмова від паперу).
- Модернізація очисних споруд.

17. **Ваші прогнози: чи стане соціальна відповідальність обов’язковою умовою виживання бізнесу до 2030 року?**

Так / Ні

Блок 6. Економічний вплив

18. **Як розвинена корпоративна культура впливає на ваші фінансові показники?**

- Значно підвищує прибутковість (через лояльність клієнтів/працівників)
- Має помірний вплив
- Не впливає на фінанси
- Створює додаткові витрати

18. **Яку частку доходу ви інвестуєте в інновації та навчання персоналу?**

- 0-5% / 6-15% / понад 15%

19. **Який пріоритет ви надаєте місцевим постачальникам при формуванні ланцюга поставок?**

- Високий (навіть якщо ціна трохи вища, обираємо своїх).
- Середній (обираємо найкращу ціну незалежно від регіону).
- Низький (працюємо переважно з імпортом або великими національними мережами).

20. **Чи берете ви участь у діяльності регіональних бізнес-асоціацій або кластерів?**

- Так, це допомагає спільно захищати інтереси регіону.
- Ні, не бачу в цьому практичної користі.

Блок 7. Соціальний вплив та взаємодія з громадою

21. **Чи бере ваш бізнес участь у розвитку місцевої громади?**

- Так (благодійність, інфраструктурні проекти)

- Так (освітні ініціативи, стажування)
- Ні, ми зосереджені лише на бізнес-процесах

22. **Оцініть рівень вашої співпраці з регіональною/місцевою владою:**

(1 — конфліктний; 5 — конструктивне партнерство) [1] [2] [3] [4] [5]

23. **Як ваша корпоративна культура сприяє утриманню талантів у регіоні? (Оберіть усі відповідні)**

- Рівень заробітної плати вищий за середній по регіону.
- Можливість дистанційної роботи (збереження податків у громаді).
- Програми підтримки молодих спеціалістів (менторство, стажування).
- Соціальний пакет (медичне страхування, спорт, дитячі садки).

24. **Як культура вашого бізнесу впливає на соціальну стабільність громади в кризові періоди?**

- Забезпечуємо безперебійну роботу та виплату зарплат.
- Створюємо «пункти незламності» або центри допомоги на базі бізнесу.
- Фінансуємо місцеві фонди безпеки та цивільного захисту.

Блок 8. Бар’єри та перспективи

25. **Що найбільше заважає розвитку етичної підприємницької культури сьогодні?**

- Регуляторний тиск та діюча дозвільна система
- Податкове навантаження
- Брак податкових пільг для відповідального бізнесу
- Недосконале та нестабільне законодавство
- Корупційні ризики та судова система
- Низька купівельна спроможність населення
- Висока частка підприємств в тіні
- Безпекові та енергетичні ризики
- Обмежений доступ до фінансування
- Інше_____

26. **Чи вважаєте ви, що висока підприємницька культура в країні сприяє зменшенню корупції?**

- Однозначно так / Скоріше так / Ні / Важко відповісти

Додаток Б

Довідки впровадження результатів дослідження

НАН України
Державна установа
«Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього
Національної академії наук України»
(ІРД НАН України)

вул. Козельницька, 4, м. Львів, 79026 тел. (032) 270-71-68, факс (032) 270-70-58 www.ird.gov.ua,
e-mail: irr@mail.lviv.ua. Код ЄДРПОУ 05539979

24.02.2026 № 1183 На № _____ від _____

ДОВІДКА
про участь аспірантки Банах Олександри Іванівни
у науково-дослідній роботі ДУ «Інститут регіональних досліджень
ім. М. І. Долішнього НАН України»

Банах Олександра Іванівна брала участь у виконанні науково-дослідних робіт відділу просторового розвитку ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України» в якості виконавця:

«Глобалізаційні чинники та ризики ендогенного розвитку регіонів України» (№ ДР 0121U111754), де автором проведено діагностику впливу на ендогенний розвиток регіону підприємницької культури, емпіричний аналіз взаємозалежності підприємницької культури та соціально-економічного розвитку регіону, обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку підприємницької культури як основи соціально-економічного розвитку регіонів України;

«Інституційні інструменти розвитку агломерацій в умовах війни та повоєнного відновлення України (на прикладі Карпатського регіону)» (№ ДР 0124U001157), у межах якої автором визначено пріоритети та засоби реконструктивної трансформації детермінант соціальної відповідальності бізнесу та підприємницької культури в умовах війни та повоєнного відновлення (на прикладі міських агломерацій).

Директор ДУ «Інститут регіональних
Досліджень ім. М. І. Долішнього
НАН України», д.е.н., проф. Тарас ВАСИЛЬЦІВ

УКРАЇНА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ЕКОЛОГІЇ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ
76608, м. Івано-Франківськ, вул. Грушевського, 21 тел. (0342) 552117, 551928
e-mail: economic@mvk.if.ua

24.02.2026 № 29/40-11/23в

Ректору Львівського
торговельно-економічного
університету
Куцику П.О.

Вельмишановний Петре Олексійовичу!

Пропозиції і висновки проведеного дослідження Банах О.І. щодо аналізу впливу підприємницької культури на соціально-економічний розвиток регіону і, зокрема, Івано-Франківської міської територіальної громади на основі соціологічного обстеження мають прикладну цінність для розвитку територіальної громади і використані для актуалізації програмних цілей та інструментарію підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема враховані при оновленні поточної Програми сприяння розвитку підприємництва Івано-Франківської міської територіальної громади.

Дякуємо за співпрацю!

Директор Департаменту Світлана КРИВОРУЧКО

Виконавчий комітет ІФМР
ВНХ № 29/40-11/23в від 24.02.2026

УКРАЇНА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
вул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76004, тел. (0342) 55-65-15, факс (0342) 55-60-20
e-mail: mvk@mvk.if.ua код ЄДРПОУ 04054346

_____ №_____ На № _____ від _____

15.07.2020 № 17/01-20/2121
на № 5/192 від 09.06.2020

Директору Державної установи
"Інститут регіональних досліджень імені
М. І. Долішнього НАН України»,
д.е.н., професору
Кравціву В.С.

Мельник М. І.
До відома і матеріалів теми.
23.07.2020

Шановний Василю Степановичу!

Дозвольте висловити Вам свою повагу та запевнити, що матеріали з надісланої Вами наукової доповіді "Структурна трансформація економіки міст західного регіону України: передумови, чинники та особливості" будуть використані в ході розробки Стратегії розвитку Івано-Франківської міської об'єднаної територіальної громади.

Заступник міського голови Руслан Гайда

ДЕРЖАВНА УСТАНОВА
"ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
ІМЕНІ М.І. ДОЛІШНЬОГО НАН УКРАЇНИ"
Вх. № 1198
23 07 2020 р.

Н.Кромкач
551842

Виконавчий комітет ІФМР
ВИХ № 17/01-20/2121 від 15.07.2020
09:46:53

152080

**МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ,
ДОВКІЛЛЯ ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**
Мінекономіки

вул. М. Грушевського, 12/2, м. Київ, 01008, тел. (044) 200-47-53, факс (044) 253-63-71,
e-mail: meconomy@me.gov.ua, сайт: www.me.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37508596

від _____ 20__ р. № _____ На № _____ від _____ 20__ р.

Директору Державної установи
«Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього Національної
академії наук України»

Тарасу ВАСИЛЬЦІВУ

Ira_leschukh@ukr.net

Шановний Тарасе Григоровичу!

Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України розглянуто науково-аналітичну записку «Пріоритети та інструменти підвищення економічного потенціалу агломерацій в умовах трансформації просторового розвитку України», надіслану листом ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» від 11.09.2025 № 5/303 та повідомляється.

Матеріали науково-аналітичної записки мають практичне значення для підвищення економічного потенціалу, забезпечення економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності держави на глобальних ринках і прискорення інтеграції до Європейського Союзу та можуть бути враховані Мінекономіки при підготовці нормативно-правових актів, зокрема у сфері державної інвестиційної політики.

Принагідно висловлюємо вдячність за Вашу діяльність, спрямовану на сприяння економічному розвитку України.

З повагою

Заступник Міністра Анна АРТЕМЕНКО

ДЕРЖАВНА УСТАНОВА
"ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
ІМЕНІ М.І.ДОЛІШНЬОГО НАН УКРАЇНИ"
Вх. № 22
« 13 » 10 2025 р.

Ніна Гуінд,
тел. 200-47-68

ДОКУМЕНТ СЕД Мінекономіки АСКОД
Підписувач Артеменко Анна Ігорівна
Сертифікат 3FAA9288358EC00304000000CE4E3C002795E700
Дійсний з 21.08.2025 0:00:00 по 20.08.2027 23:59:59

Мінекономіки
3502-06/67201-07 від 06.10.2025

М. Мельник
До матеріалів
справи
19.09.25

КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ

пл. Лесі Українки,1, м. Київ, 01196, тел. 286-81-25, 286-82-57, e-mail: dert@econkoda.gov.ua, СДРПОУ 02741485

_____ № _____ на № _____ від _____

Директору ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього Національної академії наук України», доктору економічних наук, професору

Тарасу ВАСИЛЬЦІВУ

Шановний пане Тарасе!

Департамент економіки Київської обласної державної адміністрації (Київської обласної військової адміністрації) висловлює вдячність за підготовлену співробітниками Інституту регіональних досліджень імені М.І. Долішнього Національної академії наук України науково-аналітичну записку «Пріоритети та інструменти підвищення економічного потенціалу агломерацій в умовах трансформації просторового розвитку України» (вих. лист від 11.09.2025 № 5/303).

Враховуючи практичну цінність матеріалів, зокрема опис інструментів підвищення економічного потенціалу агломерацій в умовах просторової трансформації економіки, вони будуть використані під час підготовки інформаційно-аналітичних та прогнозних довідок щодо соціально-економічного розвитку Київської області, так як, одним із завдань Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки є підтримка реалізації проєктів територіальних громад, що входять до складу Місцевої асоціації органів місцевого самоврядування «Київська агломерація».

Щиро дякуємо за надіслану інформацію та сподіваємось на майбутню плідну співпрацю.

З повагою

Т.в.о. директора Департаменту Ірина ТОФАНІВСЬКА

Аня БУБЛИК, т. 044 286-81-25

Департамент економіки Київської обласної державної адміністрації
№527/24/02/2025 від 18.09.2025
КЕП: ТОФАНІВСЬКА І. В. 18.09.2025
5E984D526F82F38F0400000092B89401B7609E05
Сертифікат дійсний з 11.11.2024 до 11.11.2025 23:59

ДЕРЖАВНА УСТАНОВА
"ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ІМЕНІ М.І.ДОЛІШНЬОГО НАН УКРАЇНИ"
Вх. № 209
«19» 09 2025 р.