

УДК 316.47:65.016.7

## СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**КОЧУМА Інна Юріївна**

доцент кафедри економіки та управління Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»  
innkos@i.ua

*Анотація. У статті розкривається роль соціального капіталу в системі антикризового менеджменту організації, аналізується механізм його впливу на її життєдіяльність та надаються практичні рекомендації щодо його формування та ефективного використання в умовах кризи.*

*Аннотация. В статье раскрывается роль социального капитала в системе антикризисного менеджмента организации, анализируется механизм его влияния на её жизнедеятельность и предлагаются практические рекомендации по его формированию и эффективному использованию в условиях кризиса.*

**Ключові слова:** соціальний капітал, соціальний капітал організації, соціальні мережі, соціальні зв'язки, цінності, норми, довіра, організація, криза, антикризовий менеджмент.

**Ключевые слова:** социальный капитал, социальный капитал организации, социальные сети, социальные связи, ценности, нормы, доверие, организация, кризис, антикризисный менеджмент.

**Постановка проблеми.** В умовах посилення макроекономічної та соціальної нестабільності в Україні особливого значення набуває здатність вітчизняних організацій до попередження та подолання кризових явищ, попередження банкрутства, що, в кінцевому підсумку, визначає зміст і цілі антикризового менеджменту. Ускладнення завдань, що стоять перед сучасною організацією визначають необхідність використання новітніх підходів та інструментів управління, здатних забезпечувати підвищення її здатності до адаптації в мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі, використання сильних сторін та можливостей.

Вживання організації у несприятливих економічних умовах, що склались в українській економіці, неможливе без максимально повної зайнятості та ефективного використання усіх наявних ресурсів, у тому числі її соціального капіталу. Сучасна практика господарювання свідчить, що ті організації, які приділяють чільну увагу його формуванню та примноженню не лише менше схильні до криз, але й виявляються більш стійкими у кризовий період.

Соціальний капітал, посилюючи віддачу від інших форм капіталу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, забезпечує її

більш сталий розвиток у майбутньому, тим самим підвищуючи ефективність антикризових заходів. Визначальна роль та місце соціального капіталу в системі антикризового менеджменту часто недооцінюється вітчизняними організаціями, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні основи дослідження соціального капіталу закладені в роботах П. Бурдьє, Дж. Коулмена, Р. Патнема і знайшли подальший розвиток в дослідженнях Р. Барта, В. Бейкера, П.Вілсона, Дж. Вулкока, Н. Лінна, А. Портеса, М. Шиффа, Ф. Фукуями і багатьох інших зарубіжних авторів. Різні аспекти дослідження соціального капіталу також висвітлені в роботах українських науковців, таких як: Бандур С., Бова А., Горожанкіна М., Грішнова О., Онікієнко В., Резнікова Е., Стрельникова Л., Чемерис А., Шіхіреєв М. та ін.

Проблемам управління організацією за умов посиленої нестабільності оточення присвячені праці А. Томпсона і А. Стріклєнда, Ф. Котлера, М. Портера та ін. Серед вітчизняних науковців вплив стратегічних підходів на формування оптимального господарського портфеля організації відображені у публікаціях таких авторів, як: Г.Я. Гольдштейн, Г.І., Л.Б. Сіміонова, В.П. Сладкевич та ін. Теоретичні положення щодо форму-

вання антикризової стратегії корпорації представлені в окремих розділах праці А.Т. Зуба.

Разом з тим, визначення місця і ролі соціального капіталу в системі антикризового менеджменту організації поки ще не знайшли належного відображення в зарубіжних і вітчизняних дослідженнях.

**Мета:** визначення сутності соціального капіталу організації та її місця в системі антикризового менеджменту, надання практичних рекомендацій щодо його формування і використання в умовах кризи.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Існує два підходи до визначення сутності антикризового (кризового) менеджменту. З одного боку, під ним розуміються заходи з запобігання кризи, її попередження (в цьому сенсі будь-який менеджмент є антикризовим), з іншого – управління в умовах настання кризи, комплекс заходів з її подолання та запобігання банкрутству. При цьому, криза може бути спричинена як внутрішніми (наприклад вичерпання факторів зростання на певному етапі життєвого циклу організації, помилки в управлінні тощо), так і зовнішніми (зміни ринкової кон'юнктури, падіння сукупних витрат та загального обсягу виробництва в країні та ін.) чинниками.

Отже антикризовий менеджмент можна визначити як вид управлінської діяльності, спрямований на попередження та/або подолання кризи, з метою відновлення і забезпечення життєдіяльності організації, запобігання її банкрутству. Насамперед, така діяльність спрямована на переведення організації у той стан, який найбільше відповідає змінам у її внутрішньому та зовнішньому середовищі, мобілізацію нових факторів виживання та розвитку. Тому збереження та примноження її соціального капіталу має непересічне значення як для профілактики кризових явищ, так і їх подолання.

Категорія «соціальний капітал» прийшла в економічну науку і практику з соціології і наразі ще не набула загально визнаного тлумачення. Вперше спробу виділити чинники, «які впливають на повсякденне життя кожного», було здійснено американським дослідником освітньої сфери Л. Дж. Ханіфаном у 1916 р. До них він, зокрема, відносив «людські почуття братства, симпатії один до одного і вміння налагоджувати соціальні відносини». Зокрема, неспроможність освітніх закладів залучити до шкіл вихідців із бідних сімей, збільшити зацікавленість селян в отриманні освіти він пов'язував з браком соці-

ального капіталу в місцевих співтовариствах [1].

П'єр Бурдьє в своїй роботі «Форми капіталу» детермінує соціальний капітал як «певну сукупність ресурсів, які нагромаджуються у індивіда або групи завдяки наявності стійкої мережі більше або менше інституціоналізованих відносин взаємного знайомства та визнання» [2, 66]. Крім соціального він виокремлює також економічний (володіння матеріальними благами), символічний (престиж, репутація, впізнаваність), культурний (освітній, культурний рівень) капітал, розуміючи, при цьому, під капіталом об'єктивізацію соціальних відносин.

Френсіс Фукуяма визначав соціальний капітал як «підтверджені соціальні норми, які сприяють співробітництву між двома або більшою кількістю індивідуумів» [3]. При цьому, ключовою категорією соціального капіталу Ф. Фукуяма вважав довіру. Під нею він розумів існуюче всередині співтовариства очікування постійної, чесною, орієнтованою на спільні колективні цінності, поведінки з боку інших його членів [4].

Р. Патнем соціальний капітал визначає як характеристики соціального життя – мережі, норми і довіру, які спонукають учасників до більш ефективних спільних дій з досягнення загальних цілей [5]. В своїй роботі «Процвітаюче суспільство» він виділив два види соціального капіталу: з'єднуючий (орієнтований, в основному, назовні і спрямований на поєднання індивідів, що належать до різних соціальних груп) і «охоплюючий» (зв'язки в середині однієї соціальної групи) [6].

На думку Дж. С. Коулмена соціальний капітал – це ресурс, який виникає і знаходиться у якісних соціальних взаєминах, які підтримуються індивідами, економічними агентами в соціальних мережах. В концепції соціального капіталу Дж. Коулмен виділяє три його основні форми: зобов'язання і очікування; здатність соціальної структури до передачі інформаційних потоків; норми, що супроводжуються санкціями [7].

Світовий Банк дає своє визначення соціального капіталу: «Соціальний капітал - це не просто сума інститутів, відносин і норми, що зумовлюють суспільну взаємодію, а сукупність усіх цих елементів, що підтримують існування суспільства, своєрідний «клей», який з'єднує ці елементи і змушує їх триматися разом [8].

Отже, узагальнюючи основні підходи до змісту даної категорії, в широкому сенсі, соціальний капітал можна визначити як цілісну систему зв'язків, відносин (що виникли на ґрунті спільних цінностей та норм, переконань), а також ме-

реж та інститутів, через які і у формі яких вони існують, створюючи умови для координації і кооперації заради взаємної вигоди.

В терміні «соціальний капітал» слово «соціальний» означає, що він втілений в мережі зв'язків між людьми та їх групами, а слово «капітал» - можливості отримання конкурентних переваг, доходу від його використання та необхідність інвестицій на його створення та відтворення.

При цьому, всі елементи соціального капіталу тісно взаємопов'язані та взаємозумовлені (рис. 1). Наприклад, спільні норми, цінності і переконання породжують у їх носіїв взаємну довіру та є підставою для їх включення до певної групи,

між членами якої можуть виникати порівняно тісні зв'язки та відносини співробітництва і взаємодопомоги. При чому це відбувається на ґрунті певних правил взаємодії і інститутів, що склались в середині цих груп на основі спільних норм, цінностей і переконань. Соціальні мережі виступають умовою підтримання цих взаємозв'язків та взаємодії. З іншого боку, причетність до певної групи, сприяє сприйняттю її членами спільних цінностей, появи у них спільних переконань, відносин довіри, стійких зв'язків, у тому числі через соціальні мережі, і взаємодії на підставі сформованих правил цієї взаємодії та інститутів. Результатом такої взаємодії та взаємозв'язків є досягнення спільної вигоди.

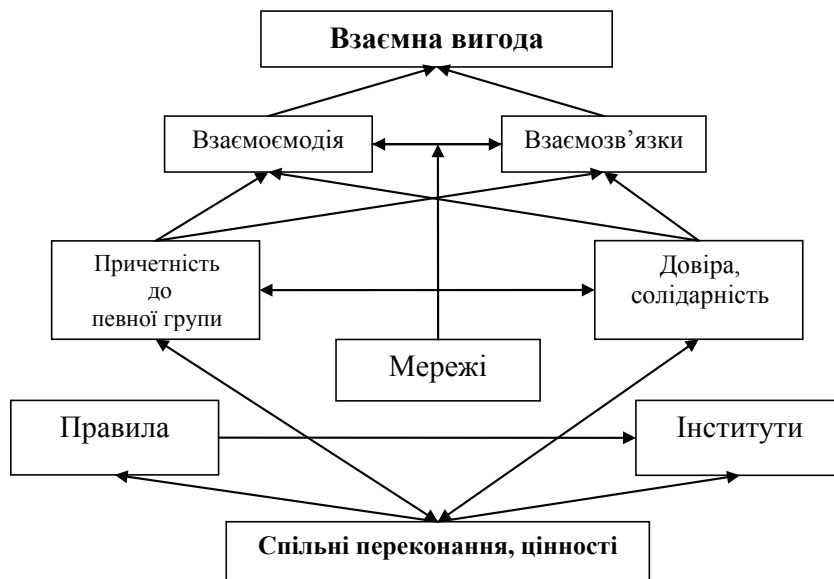


Рис. 1. Елементи соціального капіталу

Але, слід зазначити, що існування такої взаємодії, мереж, цінностей, взаємозв'язків не обов'язково свідчить про наявність соціального капіталу. Можна погодитись з Л. Арауїо та Дж. Істоном, що соціальним капіталом їх роблять такі властивості:

- Доцільність. Це означає, що вони є інструментом досягнення мети його власником, отримання вигоди (наприклад, зниження трансакційних витрат, збільшення прибутку тощо).

- Свідомий характер. Носій соціального капіталу має усвідомити, яким ресурсом він насправді володіє. (Переваги, які надає йому приналежність до якоїсь соціальної групи, або зв'язки, які не використовуються усвідомлено і цілеспрямовано, не є соціальним капіталом).

- Формування на основі існуючих соціальних структур. Соціальний капітал формується в певних соціальних структурах і є джерелом реалізації певної мети членів цієї соціальної структури [9].

В залежності від елементів, що є об'єктом дослідження, деякі науковці поділяють соціальний капітал на структурний та когнітивний. Структурний соціальний капітал пов'язаний з рядом соціальних факторів - соціальними ролями, процедурами, прецедентами і мережами, які полегшують взаємовигідну співпрацю. Ця форма соціального капіталу досить об'єктивна і легко ідентифікується. Когнітивний соціальний капітал проявляється в посиленіх культурою або ідеологією ідеях, специфічних нормах, цінностях,

поглядах, переконаннях, що сприяють співробітництву. Тому така форма соціального капіталу більш суб'єктивна і менш відчутна [10]. Форми соціального капіталу можуть існувати самостійно або доповнювати одна одну.

В теоретико-методологічному аспекті слід розмежовувати рівні аналізу соціального капіталу, враховуючи при цьому їх взаємозв'язок. Зокрема, це мікро- та макрорівень. Під останнім розуміється соціальний капітал нації, складовими якого є економічні, соціальні, правові інститути, які формуються під впливом традицій, норм і цінностей, що переважають в даному суспільстві, згуртовують його, сприяють взаємодії його членів заради досягнення спільних цілей.

Дослідження свідчать, що існує позитивна кореляція між економічним зростанням і якістю соціального капіталу суспільства. Зокрема С. Кнак і П. Кіфен у 1997 р., виявили таку закономірність: збільшення у суспільстві взаємної довіри на 12% супроводжується зростанням ВВП на 1% [11]. Це пояснюється тим, що впевненість у партнерах, цивілізована поведінка агентів посилюють стійкість соціальних мереж і тим самим забезпечують стабільний економічний розвиток. Його наявність підвищує ефективність використання матеріальних та трудових ресурсів та сприяє реалізації економічного потенціалу будь-якої соціальної системи, мультиплікуючи результат від їх використання.

Оскільки взаємна довіра розглядається як найважливіший показник в оцінці соціального капіталу, цілком природно очікувати такого ж ефекту і на мікрорівні.

На мікрорівні соціальний капітал можна розглядати в сукупності його основних взаємопов'язаних складових: соціального капіталу домашніх господарств та соціального капіталу підприємств (організацій), які, в свою чергу, формуються як сукупність індивідуального соціального капіталу індивідів та їх груп, на основі спільних норм і цінностей. Ці рівні соціального капіталу взаємопов'язані та взаємозумовлені. Як зазначають І. Мачеринскене, Р. Минкуте-Генриксон та Ж. Симанавичене: «Соціальні відносини між індивідами обумовлюють ефективність діяльності групи, а отже і успіх на рівні організації(ій). Відповідно користь, створена соціальним капіталом мереж індивідів, може розкритися не тільки на мікро-, але і макрорівні через стабільність, узгодженість суспільства» [12].

На рівні організації соціальний капітал можна визначити як нематеріальний актив, який

створюється організацією через систему соціальних взаємовідносин на внутрішньоорганізаційному, міжорганізаційному і організаційно-інституціональному рівні та який дозволяє їй мультиплікувати ефект від використання інших форм капіталу (фінансового, фізичного, інтелектуального, людського тощо).

При аналізі соціального капіталу організація може розглядатися як частина певної структури, створеної спільно з іншими організаціями (наприклад, асоціації, бізнес-групи, альянсу), або як спільність індивідів, що являють собою членів окремої організації. У першому випадку організація розглядається як самостійний суб'єкт у процесі формування соціального капіталу. В іншому - аналізується як системний суб'єкт, утворений з окремих індивідів [12, 33].

Соціальний капітал організації набувається в процесі формування її членами соціальних зв'язків і мереж, що ґрунтуються на принципах особистої довіри і взаємних зобов'язань. Зв'язки і відносини в середині організації можуть мати егалітарний (горизонтальний) або ієрархічний (зумовлений нерівністю владних повноважень) характер. Зовнішні зв'язки і участь в зовнішніх мережах членів організації та організації загалом (за умови їх ефективного використання) являють собою важливу частину її соціального капіталу.

Отже соціальний капітал організації має двоїсту природу. З одного боку він складається з соціального капіталу її членів (працівників, керівників, власників), а з іншого – має власний соціальний капітал. Це означає, що організація не лише здатна використовувати зв'язки і відносини своїх членів, але й сама здатна передавати їм свій соціальний капітал, включаючи їх в уже напрацьовані зв'язки і відносини, а також в систему норм, правил і цінностей, що становлять зміст корпоративної культури.

Такий двоїстий характер соціального капіталу організації породжує проблему визначення первинності та власності на нього, наприклад у разі звільнення працівника. Це дає підстави деяким дослідникам навіть стверджувати, що ніякого соціального капіталу організації взагалі не існує. Існує лише соціальний капітал індивідів, які її утворюють [13].

Й. Пеннінг (J.M. Penning) та К. Лі (K. Lee) в роботі «Людський, соціальний капітал та загибання фірми» виділяють три види зв'язків між організаціями в залежності від рівня їх «особистісності»: відносини, зв'язки і взаємозв'язки. Відносинами між організаціями вони називають



такі зв'язки між ними, які підтримуються соціальними зв'язками індивідів між собою. Зв'язки між організаціями менше залежать від індивідів, оскільки ґрунтуються на формальних обов'язках або функціях індивідів. Менша міра «особистісності» притаманна для взаємозв'язків організацій, що зумовлюються формальними чинниками» [14].

Отже, формалізація зв'язків переносить власність стосовно соціального капіталу на організацію. Але власниками соціального капіталу, який зумовлений неформальними зв'язками членів організації, є самі члени організації. Саме такий соціальний капітал часто втрачається у випадку їх звільнення [15].

Слід зазначити, що на соціальний капітал організації впливають не тільки індивіди (що є її членами), але й інші організації та соціальні системи і елементи, такі як: сім'я, суспільство і держава. В свою чергу, соціальний капітал організації, як зазначалось вище, здатен у більшій чи меншій мірі впливати на макрорівень. Цей вплив залежить не лише від розміру організації, але від сили її соціального капіталу. Так, якщо на підприємстві створенню соціального капіталу не приділяється достатньої уваги, він не справлятиме значного впливу на соціальний капітал суспільства або держави [16].

Але слід враховувати, що соціальний капітал організації може мати не лише позитивні, але й негативні, для її діяльності, прояви. Іноді взаємини між людьми, які виникають у певних групах (в системах «керівники-підлегли», організаційна одиниця-організаційна одиниця», всередині організаційних одиниць), можуть набувати прояви кооперації з аморальними, а то і з злочинними намірами, спрямовуватися на перешкоджання доступу до ресурсів, (у тому числі інформаційних) для представників інших груп, в обмеженні особистої свободи в прийнятті рішень тощо. У зв'язку з цим, розрізняють позитивний і негативний соціальний капітал.

Наслідком браку позитивного соціального капіталу організації може стати поширення взаємної недовіри та ворожості серед членів колективу, зростання бюрократизації процесів, «кумівства», корупції, корпоративного шахрайства, нездатності до ефективної співпраці, що може стати одним з факторів кризової ситуації та матиме негативні наслідки для перспектив її розвитку.

Навпаки, позитивний соціальний капітал організації виступає своєрідним акселератором, що підвищує ефективність використання інших ресурсів, а отже, є фактором забезпечення стійкості організації, що робить його важливою складовою антикризового менеджменту (рис. 2).

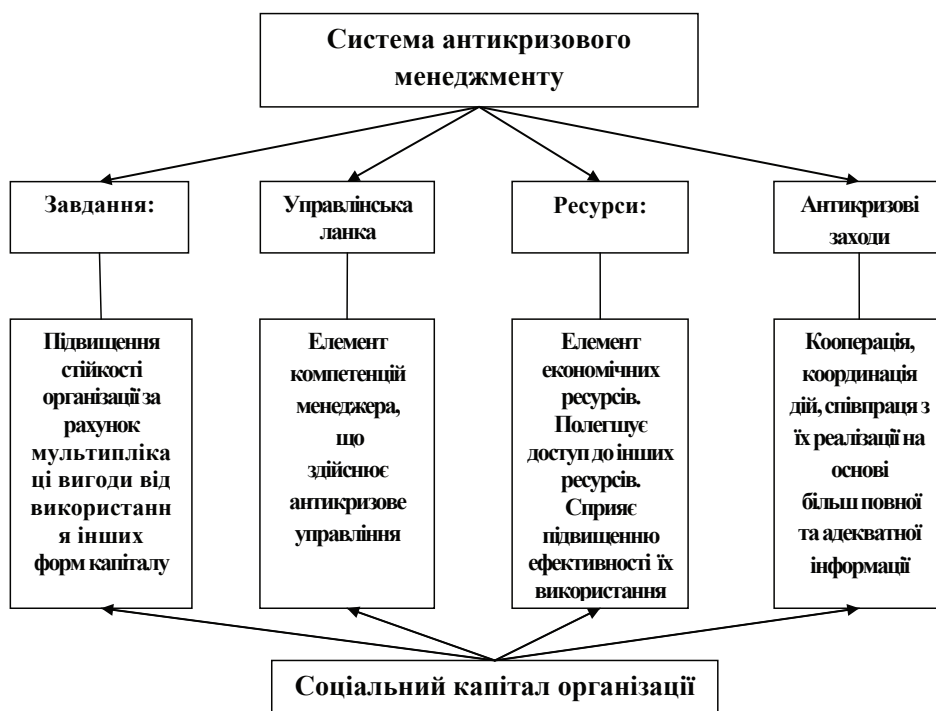


Рис. 2. Соціальний капітал в системі антикризового менеджменту

Насамперед, як зазначалось вище, соціальний капітал є складовою економічних ресурсів організації, але ресурсом специфічним, наявність якого полегшує доступ до інших ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних), сприяє зниженню їх вартості та підвищенню ефективності використання, що, по-суті, є основним завданням антикризового менеджменту.

Попередження кризи чи розробка успішної антикризової стратегії завжди ґрунтується на своєчасній, достовірній, максимально повній інформації про стан ринку, зміни у зовнішньому середовищі, появу «вузьких місць» в бізнес-процесах та нові можливості. Для формальних відносин в умовах жорсткої конкуренції притаманна недосконалість такої інформації, тобто її закритість, недоступність, односторонність та, відповідно, високі витрати на її отримання для більшості організацій. Але неформальні соціальні зв'язки у певному середовищі і на певних ієрархічних рівнях надають їх суб'єкту корисні відомості, недоступні з інших джерел. Це дає змогу попередити кризу та/або вжити, максимально оперативних та адекватних ситуації, антикризових заходів. Таким чином, соціальний капітал виступає стабілізуючим фактором в розвитку організації.

Наприклад, великі компанії швейної промисловості США в період глобального переміщення виробництва в країни Азії повідомляли лише ті дрібні фірми-постачальники, про майбутній аутсорсинг, з якими довго співпрацювали. Це давало останнім можливість заздалегідь підготуватись до цих змін і уникнути кризи. Ті ж фірми, з якими великі бренди співпрацювали епізодично, і відносини з якими будувались виключно на формальній основі, такої інформації не отримували, що стало причиною банкрутства багатьох з них [17].

Крім того, отримуючи доступ (насамперед, за неформальними каналами) до інформації про конкурентів, фірми мають змогу використовувати їх напрацювання і досвід, у тому числі, в розробці і реалізації антикризової стратегії, тим самим перетворюючи свій соціальний капітал в додаткову організаційну перевагу. Це сприяє суттєвій економії витрат часу, фінансів та зусиль менеджменту для попередження та подолання кризи. Все частіше українські організації використовують силу впливу соціальних мереж і відносин для запуску на ринок нових продуктів та підвищення довіри до бренду, що також сприяє

підвищенню їх стійкості та конкурентоспроможності в умовах кризи.

З іншого боку, відносини довіри, тісні зв'язки, спільні цінності, що склались в організації і є складовою її соціального капіталу, мотивують працівників до взаємодії, взаємодопомоги, зменшення тривожності та паніки в кризових ситуаціях, що сприяє більш повній реалізації їх професійного та особистісного потенціалу. Добре розвинена мережа зв'язків в фірмі є запорукою максимальної реалізації її трудового потенціалу, оскільки будь-який колектив, група працівників, всередині якої існує повна надійність і абсолютна довіра, здатна зробити багато більше порівняно з групою, яка не має таких якостей, а отже діє більш ефективно.

Ф. Фукуяма зазначав: «Якщо люди, які працюють разом в одній компанії, довіряють один одному в силу єдності своїх етичних норм, витрати виробництва будуть нижчі. І навпаки, люди, що не довіряють один одному, врешті зможуть співпрацювати у рамках системи формальних правил і регламентацій – системи, що потребує постійного листування, узгодження, відстоювання в суді та забезпечення виконання, інколи примусово. Весь цей юридичний апарат, що замінює довіру, призводить до того, що економісти називають «операційними витратами» [4].

Соціальний капітал організації підвищує її ринкову вартість, ефективність її діяльності не лише через привілейований доступ до інформації, інших ресурсів, ринків збуту, меншу плинність кадрів, велику організованість дій завдяки стабільності і взаєморозумінню між її членами. Але його використання дозволяє швидше одержати інформаційну, фінансову, політичну і суспільну підтримку для своїх проєктів. Наприклад, компанії, що мають позитивну кредитну історію, засновані на довірі стосунки з банками або окремими їх співробітниками, мають легший доступ до кредитних ресурсів під час кризи.

Соціальний капітал також впливає на ефективне функціонування та успіх стратегічних альянсів, які збільшують шанси вижити організаціям в умовах кризи. Так, стратегічні бізнес-партнери часто знаходять один одного саме завдяки громадським і діловим контактам. Соціальний капітал таких альянсів дає змогу користуватись ресурсами інших організацій-членів, (наприклад, взаємно гарантуючи банківські позики) та зменшити витрати, пов'язані з укладанням формальних угод. Вміле оперування соціальним капіталом також дає змогу виконавчому менедж-

менту організації перешкоджати спробам злиття і поглинання з боку конкурентів [18].

Врешті, вміння налагоджувати потрібні зв'язки і взаємодії, їх наявність та здатність їх ефективно використовувати є важливою якісною характеристикою кожного управлінця, особливо який здійснює управління в умовах кризи. Можна навіть стверджувати, що соціальний капітал є визначальним елементом професійних компетенцій кризового менеджера, який, поряд з організаційними здібностями і знаннями, інноваційністю і управлінським досвідом, значною мірою визначає силу його управлінського впливу та успіх здійснених антикризових заходів.

Таким чином, соціальний капітал мобілізує внутрішні і зовнішні ресурси організації, роблячи їх доступними завдяки діловим або особистим мережам окремих членів колективу. Без соціального капіталу, без налагоджених зв'язків організації та її членів з ближнім і дальнім середовищем, ці ресурси залишилися б незадіяними або задіяними не повністю.

Організація, яка має значний соціальний капітал має можливість мобілізувати його на здійснення антикризових заходів. Але, з іншого боку, криза може виявити його відсутність або брак необхідної для вирішення конкретної проблеми соціальної мережі. Оскільки її створення протягом короткого часу неможливе, фірмі, в такому випадку, доводиться будувати свою діяльність на ґрунті виключно формальних відносин, що, збільшує трансакційні витрати, уповільнює бізнес-процеси, тим самим знижуючи її конкурентоспроможність.

Незважаючи на це вітчизняний бізнес часто недооцінює значення даного економічного ресурсу в системі антикризового менеджменту. В умовах кризи керівники переважно зосереджуються на урізанні витрат, посиленні експлуатації та оптимізації трудових ресурсів. Тобто боротьба з кризою зосереджується, в основному в економічній та фінансовій сферах, що може негативно позначитись на кількісних та якісних параметрах соціального капіталу. Наприклад, односторонній перегляд умов угоди на свою користь, несвоєчасне виконання своїх зобов'язань, звільнення працівників (включених у мережі взаємин як в середині компанії, так і з її зовнішніми партнерами), здійснені в рамках реалізації антикризової стратегії, може призвести до втрати організацією раніше набутого соціального капіталу.

Це особливо неприпустимо, оскільки криза завжди є моментом падіння рівня довіри як з

боку партнерів і клієнтів, так і в середині організації. Наприклад, кредитори підвищують вимоги щодо надання кредитів (комерційних, банківських), працівники, побоюючись звільнення, втрачають мотивацію до інтенсивної праці, співробітництва, лояльного ставлення до колег та в цілому організації тощо. Це ще більше посилює загрозу втрати позитивного соціального капіталу організації та породжує складнощі в його використанні.

Водночас, розвинуті зв'язки як в середині організації, так і з зовнішніми партнерами не лише допомагають поліпшити координацію дій економічних агентів, але й знижують вірогідність їх опортуністичної поведінки. Як відомо, вона має місце тоді, коли вигоди від недотримання правил або норм перевищують витрати, з цим пов'язані. У зв'язку з цим соціальний капітал організації сприяє більш жорсткому корпоративному контролю та оперативному поширенню інформації про такі дії, підвищуючи їх «ціну» для суб'єкта. Адже втрата довіри, розголос через соціальні мережі, остракізм з боку інших членів соціальної групи часто обертається не лише моральними, репутаційними, але й значними матеріальними втратами. Як зазначали Б. Едуардо та О. Родрігес: «Мораль і корпоративний нагляд позитивно впливають на формування соціального капіталу оскільки збільшують солідарність» [19].

Слід зазначити, що криза може стати моментом не лише використання соціального капіталу, але й його накопичення, що може стати основою довгострокового розвитку бізнесу в післякризовий період. Практика антикризового менеджменту свідчить, що часто в умовах кризи легше формуються довірчі відносини між клієнтами, постачальниками і співробітниками, які, таким чином, намагаються компенсувати посилення невизначеності та брак інформації про ситуацію на ринку. В цих умовах сторони мають змогу більше дізнатись одне про одного та більш схильні ділитися конфіденційною інформацією, витік якої зазвичай робить їх більш уразливими.

Як правило, соціальний капітал напрацьовується шляхом добровільного надання допомоги партнеру, що може стати в нагоді у випадку, коли знадобиться допомога з його боку. Даний феномен, поширений в різних суспільствах і культурах, антропологи та соціологи називають «взаємність». Суб'єкт, надаючи допомогу, сподівається на отримання її у відповідь. Справдження очікувань сприяє формуванню відносин взаємної довіри.

Таким чином, економічна криза надає організації більше можливостей інвестувати в свій майбутній соціальний капітал, допомагаючи тим, хто опинився у скрутному становищі. Криза - саме той час, щоб будувати близькі стосунки з тими, з ким планується співпраця після кризи. Але слід враховувати, що іноді ділові партнери маніпулюють соціальними відносинами, намагаючись викликати довіру, щоб одержати односторонню перевагу. Тому криза це ще й лакмусовий папірець, який чітко показує, кому можна довіряти, а кому ні у майбутньому.

Додатковими чинниками невизначеності в умовах економічної кризи є зміна структури ринків і «правил гри» під впливом великих гравців та дій формальних і неформальних регуляторів. Для того, щоб контролювати і використовувати цю невизначеність організації можуть вступати в правові і неправові відносини з впливовими гравцями ринку та державними регуляторами, здатними наділити їх так званим «адміністративним ресурсом». Це дозволяє розширити мережі відносин, як всередині організації, так і за її межами.

Управління розвитком соціального капіталу організації є складовою її антикризового менеджменту. Звичайно, можливе стихійне його формування. Але в цьому випадку не гарантовано, що не сформується його негативні характеристики. Позитивний соціальний капітал виникає в результаті свідомого і цілеспрямованого управління цим процесом і нагромадження його потребує не лише затрат зусиль та ресурсів, але й часу.

Насамперед, і власник, і керівник, і кожен найманий працівник повинні усвідомити, в чому полягає сутність і значення соціального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності організації та її стійкості в умовах кризи, а система антикризового менеджменту (і менеджменту персоналу, зокрема), має будуватись з урахуванням завдань його активного формування і ефективного використання.

Набір працівників має здійснюватись не лише на підставі компетентнісних і особистісних характеристик претендентів на посаду, але й їх здатності налагоджувати необхідні зв'язки, «здатні забезпечити доступ до найбільш дефіцитних та ефективних видів ресурсів» [20], та їх наявності. Колишні колеги, однокласники, клієнти, члени сім'ї працівників та їх зв'язки можуть виявитись корисними для компанії. З іншого боку, система мотивації персоналу (матеріальна винагорода, кар'єрне зростання тощо) має заохо-

чувати створення індивідуального соціального капіталу та його використання на користь організації.

Велике значення має також створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розширення комунікативних можливостей його членів, у тому числі за межами організації, розвиток навичок з використання цих можливостей для встановлення необхідних зв'язків, створення відповідного інформаційного середовища в організації, що цьому сприяє.

Оскільки під час кризи особливо важливо, щоб працівники працювали як команда, менеджменту необхідно приділяти особливу увагу її формуванню, зокрема за рахунок так званого корпоративного «тімбілдінга». Позитивні, відкриті неформальні комунікації, які активізуються за допомогою таких заходів, сприяють встановленню нових, зміцненню існуючих зв'язків в організації, дозволяють отримати досвід взаємодії наприклад співробітникам з різних відділів або підрозділів. Відносини довіри і дружніх неформальних стосунків сприяють зміцненню корпоративного духу, який надзвичайно важливий для створення додаткової трудової мотивації, що особливо актуально через погіршення умов праці, що, як правило, є супутниками кризової ситуації.

Дуже важливою складовою соціального капіталу організації є система відносин взаємної довіри між керівництвом і підлеглими. Ситуація, в якій у співробітників виникає почуття невпевненості в словах, в методах і в політиці управління з боку керівників, недовіри до них не сприяє формуванню позитивного соціального капіталу в організації, а відтак призводить до відчуження між сторонами і навіть до шкідництва та саботажу виконання розпоряджень. З іншого боку, відсутність довіри керівників до підлеглих призводить до надмірної бюрократизації процесів та надмірного контролю, що знижує ініціативу та оперативність останніх в прийнятті рішень.

Крім того, організації слід активно включатись до мереж та асоціацій члени яких поділяють її цінності. Адже, цілком природно, що спільні цінності, здатні до поглиблення зв'язків між організаціями, можуть спонукати до солідарних дій та сприяти обміну інформацією. Такі альянси сприяють розвитку тісних особистих зв'язків її членів на особистій основі за межами організації, які можуть стати частиною міжорганізаційних зв'язків.

Всі ці заходи найтіснішим чином



взаємопов'язані, і тільки системне їхнє застосування дозволяє отримати дійсний ефект від соціального капіталу. Але слід зазначити, що соціальний капітал виступає як засіб або як елемент механізму антикризового менеджменту лише тоді, коли, спираючись на його реальність і особливості, вирішуються проблеми запобігання кризі та її подолання.

**Висновки та рекомендації.** Отже, на рівні організації соціальний капітал виступає як своєрідний ресурс (нематеріальний актив), здатний мобілізувати інші види ресурсів та підвищити ефективність їх використання. Завдяки здатності мобілізувати ресурси та знижувати витрати соціальний капітал справляє синергетичний вплив на результати діяльності організації.

Соціальний капітал організації складається з соціального капіталу її членів, однак вона має власний соціальний капітал, який здатен приносити вигоду й у випадку виходу окремих його носіїв з неї (наприклад, через звільнення). Організація виступає в ролі колективного носія певного соціального капіталу. Але на відміну від фізичного і людського капіталу, втілених відповідно в знаряддях праці і продуктивних людських якостях, соціальний капітал існує в таких елементах суспільної організації, як соціальні мережі, соціальні норми, цінності і довіра, що створюють умови для координації і кооперації, заради взаємної вигоди.

Але ні довіра, ні спільні цінності і переконання, ні мережі і ні зв'язки, самі по собі, не становлять соціального капіталу. На соціальний капітал вони перетворюються тоді, коли стають здатні трансформуватись в вигоду, мультиплікуючи віддачу від економічних ресурсів

Соціальний капітал відіграє важливу роль в системі антикризового менеджменту. З одного боку, він виступає в якості особливої складової економічних ресурсів організації, розширюючи можливості доступу до інших форм капіталу, знижуючи витрати на їх придбання та підвищуючи ефективність їх використання, тим самим сприяючи подоланню кризи та забезпеченню

сталого розвитку. З іншого, - соціальний капітал є важливою компетентнісною характеристикою не лише кожного працівника, а насамперед керівництва, оскільки визначає рівень та наслідки управлінських рішень.

Стосунки довіри, співробітництва, кооперації та включення усіх сторін у тісні соціальні зв'язки між ними та мережі, що їх забезпечують, мають стати об'єктом цілеспрямованої політики щодо їх формування та використання з боку менеджменту організації.

Як і інші форми капіталу, соціальний потребує інвестицій і передбачає відповідну віддачу у вигляді зростання фінансових і матеріальних активів, зниженні транзакційних витрат і рівня ризику. Але у випадку з соціальним капіталом, ці інвестиції здійснюються безпосередньо в соціальні відносини між людьми і часто виступають в якості позитивних екстерналій інвестицій в інші види капіталу, в першу чергу, в людський (наприклад, в освіту).

Особливістю соціального капіталу є те, що він набувається протягом досить тривалого часу. Тому його накопиченню та підвищенню якості організація має приділяти увагу насамперед в докризовий період. В кризовий період необхідно максимально мобілізувати и використовувати соціальний капітал для зниження панічних настроїв, для стабілізації нестійких ситуацій, для забезпечення керованості, для зниження вірогідності глибокої і руйнівної кризи. В посткризовий період необхідно провести ретельний аналіз отриманого досвіду для подальшого накопичення соціального капіталу, з метою підвищення ефективності антикризового управління організації.

Водночас важливою управлінською проблемою виглядає проблема визначання та оцінки соціального капіталу організації. Розробка методики його вимірювання, а також методів його формування та ефективного використання в системі антикризового менеджменту має стати об'єктом подальших наукових досліджень.

#### *Список використаних джерел:*

1. Hanifan L.J. The rural school community center / Hanifan L.J. // *Annals of the American Academy of political and Social Science*. – 1916. - № 67. – s. 130-138.

2. Бурдье П. Формы капитала. Том 3 [Електронний ресурс] / Бурдье П. // *Экономическая социология*. - 2002. - № 5. - С.60-75. - Режим доступа: [https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205039/ecsoc\\_t3\\_n5.pdf](https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205039/ecsoc_t3_n5.pdf)

3. Fukuyama, F. Social capital and the global economy [Electronic resource] / Fukuyama F. // Foreign Affairs. – 1995. – № 74. – s. 89–103. – Access mode: <http://www.foreignaffairs.com/articles/51402/francis-fukuyama/social-capital-and-the-global-economy-a-redrawn-map-of-the-world>
4. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: Пер. с англ. / Ф. Фукуяма. – М.: АСТ, 2008. – 733 с.
5. Putnam R. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community / Putnam R. – New York; Simon and Schuster, 2001. – 541 с.
6. Putnam R. The prosperous Community. Social capital and Public Life [Electronic resource] / Putnam R // American prospect. - 1993 / Vol 4. - № 13. – Access mode: <http://www.prospect.org/pprint/V4/13/putnam-r.html>
7. Коулман, Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – №3. – С. 121–139.
8. Social Capital, Growth and Poverty: A Survey of Cross-Country Evidence [Electronic resource] // Social Capital Initiative. Working Paper. – 1999. – No. 5. – Access mode: <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-05.pdf>
9. Araujo L. A Relation Resource Perspective on Social Capital // Corporate Social Capital and Liability / edited by R. Th. A. J. Leenders. S. M. Gabbay / L. Araujo, G. Easton - USA: Kluwer Academic Publishers, 1999 – 563 s..
10. Burt R. Structural Holes: The Social Structure of Competition / Burt R. -Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992. – s. 57-91.
11. Knack, S. Does Social Capital Have an Economic Pay off? A Cross-Country Investigation. Quarterly / S. Knack, P. Keefer // Journal of Economics. – 1997. - № 112 (4). – s. 1251-1288.
12. Мачеринскене, И. Социальный капитал организации: методология исследования / И. Мачеринскене, Р. Минкуте-Генриксон, Ж. Симанавичене // Социологические исследования. - 2006. - № 3. - С. 31-32.
13. Knoke D. Organizational Networks and Corporate Social Capital. Edited by R. Th. A. J. Leenders, S. M. Gabbay / D. Knoke // Corporate Social Capital and Liability – Boston: Kluwer Academic Publishers. – 1999. – s. 17–42.
14. Penning J.M. Human capital, social capital and firm dissolution / J.M Penning., K. Lee, Van A. Witteloostuijn // Academy of Management Journal. - 1998. -Vol. 41. – s.. 425-440.
15. Резанова Е.В. Социальный капитал организации: Теоретико-методологические исследования [Электронный ресурс] / Е.В. Резанова // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. - 2009. - Вып. № 2 (57), Т. 7. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-kapital-organizatsii-teoretiko-metodologicheskie-aspekty-issledovaniya>
16. Фукуяма Ф. Социальный капитал // В кн.: Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу / Под ред. Й. Харрисона и С. Хантингтона. / Ф. Фукуяма - М.: Изд-во «Московская школа политических исследований». - 2002. - С. 129-148.
17. Yakubovich V. Financial Crisis and Social Capital [Electronic resource] / V. Yakubovich // Ward Howell. Talent Equality Institute/ - Access mode: [http://www.wardhowell.com/en/teinstitute/magazine\\_1/finansovyi\\_krizis\\_i\\_sotsialnyi\\_kapital/](http://www.wardhowell.com/en/teinstitute/magazine_1/finansovyi_krizis_i_sotsialnyi_kapital/)
18. Грішнова О. А. Соціальний капітал у системі економічних ресурсів / О. Грішнова // Соціо-економіка : зб. наук. пр / НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк. – 2009. – С. 38-49.
19. Eduardo, B. The role of social capital in today's economy: Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capita / B. Eduardo, S. MariPaz, O. Rodriguez // Journal of Intellectual Capital. – 2004. - Vol. 5., Iss: 4. -s. 556 – 574.
20. Тихонова Н.Е. Социальный капитал, как фактор неравенства / Н.Е Тихонова // Общественные науки и современность. – 2004. - № 4. – С. 24-35/