

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 330.101.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-4-9>

**Польова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу  
Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

**Шевчук І.Я.**

аспірант  
Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0037-5511>

**Шевчук Я.Я.**

аспірант  
Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0746-6689>

**Poliova Nataliya**

PhD in Economics, Doцент,  
Associate Professor at the Department of Management and Marketing  
Private Higher Educational Establishment "European University"

**Shevchuk Ivan**

Postgraduate Student  
Private Higher Educational Establishment "European University"

**Shevchuk Yaroslav**

Postgraduate Student  
Private Higher Educational Establishment "European University"

## КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

## KEY MECHANISMS FOR MANAGING AN ORGANIZATION'S SOCIAL CAPITAL

*В умовах сучасного бізнес-середовища соціальний капітал стає одним із ключових чинників успішного розвитку організації. Соціальний капітал визначається як сукупність ресурсів, що виникають завдяки мережам взаємовідносин, довірі та нормам співпраці між працівниками організації, а також між організацією та її зовнішнім середовищем. Аналіз ключових аспектів та особливостей розвитку соціального капіталу сучасного вітчизняного суспільства набуває особливої значущості в умовах нових геополітичних викликів і ризиків. Система управління процесами розвитку соціального капіталу здатна багато в чому підвищити рівень згуртованості, солідарності суспільства у вирішенні найважливіших завдань соціально-економічного розвитку. Для розширення можливостей їх реалізації пропонується застосування моделі управління процесами розвитку соціального капіталу, що ґрунтується на діагностиці, оцінці та виборі методів його перетворення на соціально значущий ресурс.*

**Ключові слова:** соціальний капітал, соціальний розвиток, соціальні зв'язки, механізми управління соціальним капіталом, система управління, правові та моральні норми, соціальна дифракція.

*In the modern business environment, social capital is becoming one of the key factors in the successful development of organizations. Social capital is defined as a set of resources that arise due to networks of relationships, trust and norms of cooperation between employees of the organization, as well as between the organization and its external*

*environment. In addition, in conditions of geopolitical instability and socio-economic isolation, social capital can significantly expand the possibilities of realizing human capital, increase the level of social solidarity, cohesion of society, thereby ensuring the sustainability of its development. The relevance of this topic is due to the fact that the improvement of social ties, relations and interactions makes a significant contribution to the development of society, determines the nature of socio-economic changes and the prospects for the effective functioning of territorial systems. This topic is no less important for leveling social tension, reducing the level of conflict and social frustration in society. In addition, in conditions of geopolitical instability and socio-economic isolation, social capital can significantly expand the possibilities of realizing human capital, increase the level of social solidarity, cohesion of society, thereby ensuring the sustainability of its development. There is no doubt that within the framework of the presented issues, mechanisms for targeted influence on the processes of formation and development of social capital should be developed, which will subsequently become measures for improving its key segments at various levels. Of paramount importance in this field of research is the creation of a comprehensive model of social capital management, which takes into account the entire spectrum of new socio-economic challenges. Analysis of key aspects and features of the development of social capital in modern domestic society is of particular importance in conditions of new geopolitical challenges and risks. The system for managing the processes of social capital development is capable of largely increasing the level of cohesion, solidarity of society in solving the most important tasks of socio-economic development. To expand the possibilities of their implementation, it is proposed to apply a model of management of social capital development processes, which is based on diagnostics, assessment and selection of methods for its transformation into a socially significant resource. Research on this topic allows us to develop practical recommendations for optimizing social capital in organizations, which is important for ensuring their competitiveness and sustainability in the modern economy.*

**Keywords:** social capital, social development, social ties, mechanisms of social capital management, management system, legal and moral norms, social diffraction.

**Постановка проблеми.** Вивчення проблеми реалізації соціального капіталу в сучасних умовах набуває особливого значення через необхідність пошуку нових траєкторій соціально-економічного розвитку та прогресивних напрямів перетворення соціальної реальності. Актуальність цієї теми обумовлюється тим, що вдосконалення соціальних зв'язків, відносин і взаємодій робить значний внесок у розвиток соціуму, визначає характер соціально-економічних змін та перспективи ефективного функціонування територіальних систем. Не меншу значимість дана тема набуває й для нівелювання соціальної напруги, зниження рівня конфліктності та соціальної фрустрації у суспільстві. Крім того, в умовах геополітичної нестабільності та соціально-економічної ізоляції соціальний капітал значною мірою може розширити можливості реалізації людського капіталу, підвищити рівень соціальної солідарності, згуртованості суспільства, забезпечивши цим стійкість його розвитку. Не підлягає сумніву й той факт, що в рамках представленої проблематики мають бути розроблені механізми цілеспрямованого впливу на процеси формування та розвитку соціального капіталу, які стануть згодом мірами вдосконалення його ключових сегментів на різних рівнях. Першорядну значимість у цій галузі дослідження при цьому набуває створення комплексної моделі управління соціальним капіталом, що враховує весь спектр нових соціально-економічних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В силу своєї значущості для продуктивного розвитку та функціонування всіх суспільних систем соціальний капітал як одна з ключових детермінант соціального розвитку представлений у працях багатьох класиків вітчизняної та зарубіжної соціології, спираючись на які можна виділити три основні підходи до рефлексії змісту даного поняття:

– підхід, що висувається П. Бурдьє, згідно з яким соціальний капітал є системою соціаль-

них мереж, зв'язків і взаємодій, що виступають джерелом отримання економічних благ [1];

– теорія, заснована Дж. Коулманом, що визнає аналізований феномен як суспільне благо, вироблене індивідами та соціальними групами з метою подальшого отримання вигоди [2];

– трифакторна теорія Р. Патнема, заснована на уявленні соціального капіталу як системи соціальних зв'язків, соціальних норм та довіри [3].

Значною мірою стосовно реалій українського суспільства ці напрями були адаптовані вітчизняними вченими, такими як А.А. Пакуліна [4], А.С. Євсєєва [4], І.В. Турський [5], О.А. Єрмакова [6] та ін.

Переважно думки даних авторів щодо місця та ролі соціального капіталу в процесі соціально-економічного розвитку зводяться до розуміння його як системи соціальних відносин, ефективність яких вимірюється довірою з боку різних акторів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на багатий досвід вивчення соціального капіталу у вітчизняній та зарубіжній науці, істотним недоліком є те, що досить маловивченими залишаються механізми його управління та контролю, тоді як актуальність даного напрямку зростає з кожним днем. Пояснюється це насамперед тим, що відсутність чи неефективна робота цих механізмів ведуть до зростання тіньових (деструктивних) форм соціального капіталу, виражених в економічній злочинності, корупції, зростанні незаконних об'єднань, які відстоюють свої особисті інтереси на шкоду іншим суб'єктам соціальних відносин.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні ключових механізмів соціального розвитку організації.

**Виклад основних результатів дослідження.** Відповідно до розглянутих підходів до вивчення структури соціального капіталу можна виділити наступні його змістові зрізи: соціальні зв'язки, відносини, цінності, соціальні та правові норми.

Дані структурні елементи забезпечують системну цілісність соціуму, дозволяють упорядкувати процеси функціонування окремих соціальних акторів, у тому числі індивідів, груп та інститутів. В той же час для підвищення ефективності їх діяльності має бути створена система регулювання процесів накопичення та реалізації соціального капіталу на трьох базових рівнях управління: законодавчому, організаційно-адміністративному та ціннісно-нормативному.

На законодавчому рівні встановлюються нормативно-правові засади регулювання міжособистісних та міжінституційних відносин, закріплюються свободи та обмеження соціальних дій. Організаційно-адміністративний рівень є системою соціальних одиниць, груп та інститутів, між якими вибудовуються стійкі соціальні відносини, формується ієрархія влади та розподіл конкретних функцій. Ціннісно-нормативний рівень включає несанкціоновані норми відносин, засновані на цінностях, традиціях, загальноприйнятих правилах поведінки та моральних нормах.

За рівнем регулювання та масштабами поширення можна виділити систему управління процесами реалізації та розвитку соціального капіталу макрорівня (суспільство в цілому), мезорівня (соціальні інститути, соціальні групи та об'єднання), мікрорівня (соціальні одиниці та малі соціальні групи) (рис. 1).

Успішна реалізація управлінських механізмів на всіх вищезазначених рівнях свідчить про високий ступінь ефективності використання соціального капіталу та про позитивну спрямованість тенденцій соціального розвитку. Слід зазначити,

що всі рівні управління при цьому мають бути взаємопов'язані між собою та доповнювати один одного, бути єдиною, стійкою системою. Так, законодавчий рівень має бути заснований на універсальних цінностях справедливості та рівності доступу до соціально-економічних благ, а організаційно-адміністративний жодною мірою не повинен порушувати нормативно-правові засади функціонування суспільних підсистем.

Існуючі нормативно-правові акти не забезпечують рівність усіх громадян перед законом і слугують лише захисту інтересів певного кола осіб, можна говорити про негативну динаміку розвитку соціального капіталу, що призводить до соціальної деградації. Це тягне, своєю чергою, посилення соціальної диференціації, вираженої у нерівному доступі різних соціальних верств до економічних благ і десоціалізації економіки.

У разі, якщо подібні процеси сприймаються населенням у гостронегативній формі та набувають характеру неприйняття соціальної несправедливості, можна говорити про можливість усунення десоціалізації економіки та подальшої інтенсифікації соціального розвитку. Але якщо ці деструктивні явища сприймаються суспільством як норма, не зустрічаючи жодної протидії з боку громадянської опозиції, то вони призведуть у кінцевому рахунку до соціальної дифракції, при якій соціальні патології стають нормою процесів соціального розвитку.

Подібні проблеми далеко не завжди мають локальний характер поширення і можуть досягати глобальних масштабів. Вчені, які зробили значний внесок у соціологію постмодернізму, найчастіше



Рис. 1. Система управління процесами реалізації та розвитку соціального капіталу

Джерело: матеріали авторського дослідження

наголошували на гнучкості та мінливості морально-нормативних рамок, що призводять до недосконалості правових норм.

Якщо розглядати організаційно-адміністративний рівень управління соціальним капіталом, то можна простежити наявність аналогічних потенційних ризиків і загроз, при яких поширення соціальної дифракції набуває характеру одного з основних деструктивних факторів соціального розвитку. Яскраві прояви цих проблем – неефективна система бюрократичного управління, корупція, що стала повсюдним явищем, відсутність системи зворотного зв'язку між владою та населенням.

Враховуючи те, що всі три рівні регулювання процесів соціального капіталу взаємопов'язані між собою, простежується високий рівень їхньої кореляції. Так, неефективне функціонування ціннісно-нормативних механізмів призводить до недосконалості нормативно-правових норм, спрямованих на захист інтересів лише певних соціальних верств, а це тягне за собою, у свою чергу, неефективність роботи управлінських структур, які дбають лише про власне благо, а не про добробут суспільства в цілому.

Усвідомлення даних проблем соціального розвитку є першим кроком по дорозі їх елімінавання. Комплекс заходів усунення даних негативних явищ має ґрунтуватися на розробленій системі ієрархії рівнів управління соціальним капіталом. В даний час загальноприйнятим є положення, що заходи регулювання найважливіших соціальних процесів мають бути розроблені насамперед на макрорівні. Але щодо аналізованої проблеми даний підхід є не цілком ефективним і значно поступається за якістю системі управління, що діє на всіх трьох рівнях одночасно (макро-, мезо- та мікрорівні):

1. На макрорівні заходи регулювання мають бути представлені вдосконаленням законодавчих основ соціального розвитку, регулюванням нормативно-правової системи та орієнтацією її на згладжування соціальної нерівності, у тому числі за допомогою механізмів реалізації соціального капіталу.

2. Мезорівень має бути представлений вибудовуванням організаційно- адміністративних засад функціонування соціальних інститутів, вкладених у захист інтересів всіх верств населення, а не лише представників управлінських еліт. Механізми управління на цьому рівні мають передбачати усунення зайвих елементів бюрократії, корупції та зловживання посадовими повноваженнями з боку керівництва.

3. Мікрорівень представлений розробкою системи заходів, що сприяють підвищенню правової та моральної свідомості кожного члена суспільства, формуванню активної громадянської позиції, розвитку соціальної активності та відповідальності. Зміцнення даних заходів на рівні сім'ї, школи, системи середньої спеціальної та вищої освіти має бути таким самим пріоритетним завданням, як і сам навчальний процес.

Управління процесами розвитку та реалізації соціального капіталу, таким чином, має являти собою, з одного боку, процес регулювання соціальних відносин, норм і правил поведінки; з іншого боку, організаційну систему, діяльність якої спрямовано на підвищення ефективності функціонування соціальних інститутів.

Істотним недоліком управлінської діяльності в цій галузі є те, що в даний час функціонування загальнодержавних та регіональних органів влади не має чіткої орієнтації на реалізацію соціального капіталу, що обумовлено не лише низькою оцінкою його значущості для соціального розвитку суспільства, а й відсутністю наукового обґрунтування необхідності його реалізації у найближчій перспективі. З урахуванням даної обставини можна говорити про необхідність розробки єдиної програми реалізації соціального капіталу територій, що має чітко поставлену мету, завдання, принципи, функції та напрямки реалізації.

Метою цієї програми має стати продуктивне використання механізмів регулювання процесів накопичення та реалізації соціального капіталу територій.

Завданнями, спрямованими на досягнення цієї мети, є:

1. Розробка та систематизація науково-методичних основ управління процесами реалізації соціального капіталу.

2. Оцінка ефективності реалізації соціального капіталу на загальнодержавному та регіональному рівнях, виявлення ключових проблем та протиріч його розвитку виходячи з соціально-економічних та культурних особливостей територій.

3. Виявлення конструктивних та деструктивних факторів впливу на процеси реалізації та розвитку соціального капіталу.

4. Впровадження методів та технологій підвищення ефективності функціонування механізмів реалізації соціального капіталу на всіх рівнях влади.

5. Розподіл між управлінськими структурами основних функцій, обов'язків та напрямів діяльності в даній галузі.

6. Розробка програми реалізації соціального капіталу територій, що враховує специфіку розвитку та базові характеристики всіх адміністративно-територіальних одиниць.

Ключові напрями та механізми реалізації поставлених завдань

1. Розробка та систематизація науково-методичних засад управління процесами реалізації соціального капіталу. Це завдання спрямоване на коригування нормативно-правової бази в галузі регулювання соціального капіталу. Метою коригувань, має стати усунення бюрократичних бар'єрів на шляху до реалізації громадянських прав і свобод, підвищення ефективності діяльності соціальних груп у вирішенні найважливіших соціально-економічних проблем та інтенсифікація соціально орієнтованої підприємницької активності.



2. Оцінка ефективності реалізації соціального капіталу на загальнодержавному та регіональному рівнях, виявлення ключових проблем та протиріч його розвитку виходячи з соціально-економічних та культурних особливостей територій. Незважаючи на те, що в зарубіжній практиці використовується безліч варіацій вимірювання соціального капіталу, базові критерії його оцінки залишаються незмінними. До них належать: справедливість суспільного устрою, рівень соціальної нерівності, довіра населення до влади, соціальна згуртованість та активність населення. Важливо враховувати також регресивні показники, такі як: соціальна напруженість, конфліктність, національна та етнічна нетерпимість.

3. Виявлення конструктивних та деструктивних факторів впливу на процеси реалізації та розвитку соціального капіталу. У рамках сучасних соціально-економічних реалій можна виділити глобальні та локальні фактори, що перешкоджають ефективній реалізації соціального капіталу. До глобальних відносяться: фактори геополітичної нестабільності, механізми економічного тиску, зниження рівня соціальної безпеки, толерантності, знецінення права на самовизначення, що призводить до затяжних конфліктів.

До загальних вітчизняних факторів належать, перш за все: високий рівень недовіри населення до державних органів влади та силових структур, їх бюрократизація, місництво; громадянська індиферентність населення, неготовність брати участь у діяльності громадських організацій, об'єднань; відсутність у більшості громадян умінь і навичок вирішувати соціальні проблеми силами власної ініціативи; низький потенціал підприємницької активності та правової грамотності населення.

Впровадження методів та технологій підвищення ефективності функціонування механізмів реалізації соціального капіталу на всіх рівнях влади. Реалізація цього завдання багато в чому ускладнена тим, що нині немає єдиної програми реалізації соціального капіталу на загальнодержавному та регіональному рівнях. Причиною цього недогляду є недостатня оцінка значущості ресурсів соціальних комунікацій. Проте умови сучасних реалій говорять про гостру необхідність запровадження заходів реалізації та збільшення соціального капіталу, здатних підвищити рівень соціальної згуртованості населення, знизити нерівність доступу до соціальних та матеріальних благ, підняти втрачені суспільством соціальні цінності. Для реалізації заданих напрямів доцільним є запровадження заходів підвищення громадянської та соціальної відповідальності, розвиток основ правового та морального виховання, зміцнення статусу найважливіших соціальних інститутів, у тому числі інституту сім'ї.

4. Розподіл між управлінськими структурами основних функцій, обов'язків та напрямів діяльності у цій галузі. Роль провідного виконавця у реалізації поставлених завдань у сфері реалізації соціального капіталу, безумовно, має бути відведена уряду.

Спеціалізоване державне управління розвитком соціального капіталу повинно здійснюватися на рівні міністерств і регіональних служб та інституцій. Даними управлінськими структурами виконуються такі функції, спрямовані на реалізацію соціального капіталу: боротьба з асоціальними явищами і різними формами девіацій, розвиток громадянської та правової свідомості населення, формування основ морального виховання, зміцнення системи соціальних цінностей, забезпечення соціальним захистом малозабезпечених верств населення та громадян, які потрапили у важку життєву ситуацію.

Аналогічні функції в рамках територіальних суб'єктів можуть виконувати регіональні органи влади виходячи із соціально-економічної, територіальної та культурної специфіки регіонів.

5. Розробка програми реалізації соціального капіталу територій, що враховує специфіку розвитку та базові характеристики всіх адміністративно-територіальних одиниць. З метою успішної реалізації даного завдання насамперед необхідне запровадження законодавчих основ профілактики розвитку негативних форм соціального капіталу. Змістовною основою їх розробки має стати запровадження правового виховання на різних рівнях освіти, починаючи із середніх загальноосвітніх установ та закінчуючи вищими навчальними закладами. Ключовим завданням, яке вирішується в рамках даного процесу, має стати передача молодому поколінню знань у галузі захисту та охорони прав громадян, інформування про наслідки, до яких може призвести недотримання законодавчих розпоряджень та правових норм.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновки, що, незважаючи на багатий досвід дослідження феномену соціального капіталу у вітчизняній та зарубіжній науці, істотним недоліком є відсутність належної уваги до управління процесами його реалізації та розвитку. Даним недоліком, своєю чергою, зумовлені тенденції ослаблення позитивного соціального капіталу та поширення його негативних форм. Найбільш яскраво ці проблеми виражені у процесах розпаду соціальних зв'язків, десоціалізації, поширення різних форм девіацій. Особливу небезпеку становлять також патології, які з часом набувають характеру соціальної дифракції, стають нормою соціальних відносин.

У рамках представленого матеріалу зроблено висновки про можливість усунення даних деструктивних явищ за допомогою моделі управління процесами реалізації та розвитку соціального капіталу на макро-, мезо- та мікрорівнях. Першим найважливішим кроком для її розробки має стати усвідомлення того, що соціальний капітал не є явищем, що стихійно виникає; як і будь-який інший соціальний феномен, він є продуктом соціальних взаємодій, а значить, може стати об'єктом управління. Ключовими етапами реалізації управлінської діяльності в даній галузі є: оцінка стану, діагностика проблем, ви-

бір методів їх вирішення та створення умов для продуктивного розвитку соціального капіталу в соціумі. Загалом подальше вивчення цієї теми та опрацювання поставлених проблем багато в чому можуть вплинути на ефективність управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення соціально-економічного благополуччя територіальних систем різного рівня.

**Бібліографічний список:**

1. Bourdieu P. The Forms of Capital / In J. Richardson (Ed.). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood, 1986. P. 241–258.
2. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 1988. No. 94 (Supplement). P. S95–S120.
3. Putnam R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*. 1995. No. 6(1). P. 65–78.
4. Пакуліна А. А., Євсєєв А. С. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 192–200.
5. Турський І. В. Глобальні та регіональні тренди креативних індустрій та перспективи їх розвитку в Україні. 2016. URL: <http://www.elartu.tntu.edu.ua>
6. Єрмакова О. А. Соціальний капітал як важливий фактор економічного розвитку України та її регіонів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 88–96.

**References:**

1. Bourdieu P. (1986) The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (pp. 241–258). New York: Greenwood.
2. Coleman J. S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, no. 94(Supplement), pp. S95–S120.
3. Putnam R. D. (1995) Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, no. 6(1), pp. 65–78.
4. Pakulina A. A. and Yevsieiev A. S. (2018) Innovative and creative economy as a condition for the modernization of the national economy of Ukraine. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 16, pp. 192–200.
5. Turs'kyj I. V. (2016) Global and regional trends of creative industries and prospects for their development in Ukraine. Available at: <http://www.elartu.tntu.edu.ua>
6. Yermakova O. A. (2016) Sotsial'nyy kapital yak vazhlyvyi faktor ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny ta yiyi rehioniv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. *Problemy ekonomiky ta upravlinnya*, no. 847, pp. 88–96.