

## TWORZENIE PRZEWAG KONKURENCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW NA PODSTAWIE ROZWOJU KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

*Vita Król*

*doktorant Wydziału Zasobów Pracy i Przedsiębiorczości*

*Narodowy Uniwersytet Gospodarki Wodnej i zarządzanie przyrodą, (Równe, Ukraina)*

*ORCID ID: 0000-0002-7835-6248*

*e-mail: v.v.krol@nuwm.edu.ua*

**Adnotacja.** Na podstawie uogólnienia teoretycznych podejść do oceny wpływu kapitału społecznego przedsiębiorstw określa się, że największe możliwości kompleksowej oceny kapitału społecznego w ujęciu czynnikowym daje podejście oparte na jego dekompozycji na trzy składowe: kapitał społeczny strukturalny, relacyjny, kognitywny. Na podstawie własnego badania socjologicznego właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw zidentyfikowano najistotniejsze powiązania między tymi składnikami a wskaźnikami konkurencyjności przedsiębiorstw. Najistotniejszy wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej mają: wysiłki na rzecz kształtowania pozytywnego wizerunku firmy i wzajemnego zaufania interesariuszy wewnętrznych (w ramach kapitału relacyjnego); działania na rzecz utrzymania reputacji konsumentów oraz rozwój strategicznych partnerstw z dostawcami (jako składników kapitału strukturalnego); ogólna satysfakcja z klimatu psychologicznego w zespole (jako komponent poznawczy). Biorąc pod uwagę powyższe wyniki, uzasadnia się konieczność wdrażania działań zarządczych na rzecz rozwoju kapitału społecznego w procesie zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** kapitał społeczny, konkurencyjność, przewagi konkurencyjne, strukturalny kapitał społeczny, relacyjny kapitał społeczny, społeczny kognitywny kapitał.

## FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES BASED ON THE SOCIAL CAPITAL DEVELOPMENT

*Vita Krol*

*PhD student Labour Resources and Entrepreneurship Department,*

*National University of Water and Environmental Engineering (Rivne, Ukraine)*

*ORCID ID: 0000-0002-7835-6248*

*e-mail: v.v.krol@nuwm.edu.ua*

**Abstract.** Based on the generalization of theoretical approaches to assessing the impact of social capital of enterprises it is determined that the most comprehensive assessment, including the factors influence, are available due to the decomposition of social capital into three components: structural, relational, cognitive. According to the own sociological survey of owners and managerial staff of enterprises, the most significant links between these components and indicators of enterprise competitiveness were identified. Efforts to form a positive image of the enterprise and mutual trust of internal stakeholders (as part of relational capital); actions to maintain the reputation of

consumers and the development of strategic partnerships with suppliers (as components of structural capital); general satisfaction with the psychological climate in team (as a cognitive component) have the most essential influence on the achievement of competitive advantages have. Considering these findings, the need for the implementation of managerial efforts aiming at the development of social capital in the process of competitiveness management is substantiated.

**Keywords:** social capital, competitiveness, competitive advantages, structural social capital, relational social capital, cognitive social capital.

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

*Vіta Krol*

*аспірантка кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)*

*ORCID ID: 0000-0002-7835-6248*

*e-mail: v.v.krol@nuwm.edu.ua*

**Анотація.** На основі узагальнення теоретичних підходів до оцінки впливу соціального капіталу підприємств визначено, що найбільші можливості для комплексного оцінювання соціального капіталу в розрізі факторів забезпечує підхід на основі його декомпозиції на три складові: структурний, реляційний, когнітивний соціальний капітал. На основі власного соціологічного опитування власників та управлінського персоналу підприємств визначено найбільш значимі зв'язки цих складових з показниками конкурентоспроможності підприємств. Найбільш істотний вплив на досягнення конкурентних переваг мають: зусилля щодо формування позитивного іміджу підприємства та взаємна довіра внутрішніх стейкхолдерів (у складі реляційного капіталу); дії щодо підтримки репутації перед споживачами та розвиненість стратегічного партнерства з постачальниками (як складові структурного капіталу); загальна задоволеність психологічним кліматом у колективі (як когнітивна складова). З урахуванням наведених результатів обґрунтовано необхідність імплементації управлінських дій щодо розвитку соціального капіталу в процес управління конкурентоспроможністю підприємств.

**Ключові слова:** соціальний капітал, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, структурний соціальний капітал, реляційний соціальний капітал, когнітивний соціальний капітал.

**Introduction.** The intensification of competition in domestic and foreign markets forces companies to look for new sources and ways to ensure their competitiveness, which depend on the ability to form and develop competitive advantages. Globalization of the world economy, increasing competition, dynamic and unpredictable changes in the external environment - all this leads to new challenges, overcoming which is aimed at ensuring competitiveness through the formation of social capital, which determines the uniqueness of the enterprise in a competitive environment.

**Formulation of the problem.** The urgency of studying the phenomenon of social capital is determined by the fact that in the modern world in conditions of economic

instability, economic crisis, political pressure of some developed countries on others, namely the social capital of the country as a whole, individual financial corporations, government and commercial organizations, help to survive in the competition. When using the concept of social capital as a research category, the main problem is that this concept is quite difficult to operationalize. In domestic and foreign research practice, there are developed methods of comprehensive measurement of social capital at the organizational level, which allow to take into account the diversity of relationships covered by this concept. However, the topic of studying the impact of social capital on the competitiveness of enterprises is not sufficiently studied and needs further research.

**Analysis of recent research and publications.** The role of social capital in the development of enterprises is theoretically substantiated and confirmed by numerous empirical studies. However, due to the deep dependence on the context, the mechanisms of influence of this capital on economic effects are still not fully understood. Researchers such as Bourdieu, Coleman and Putnam still play an important role in the formation and implementation of the theory of social capital. Based on their work, new research has shown that social capital plays a vital role in determining business efficiency. Many studies have shown the existence of a relationship between social capital and economic effects (*Aghion, P.2010; Bjørnskov S., 2012; Tabellini G., 2010; Knack S., 2001*).

Among the works of domestic scientists should be noted the study of the current state, trends and issues of formation and development of social capital of Ukrainian business organizations (*Grinenko A., Kirilyuk V., 2019*). They substantiate the key role of social capital in the processes of economic and financial efficiency of Ukrainian business organizations.

An important contribution to the development of scientific principles of social capital management and their implementation in the practice of enterprise management was the study of manifestations and patterns of social capital (corporate and individual) in the service sector (*Boyko M., Grishnova O., 2014*).

**Main part.** In a market economy, companies seek to maximize revenue and minimize costs, as well as to achieve on this basis a certain level of competitiveness. There are many methods of determining the effectiveness of enterprises. The correct definition of the financial and economic condition of the subject, the assessment of the efficiency of its economic activity is the basis for the development of effective economic policy and improvement of the enterprise. However, today the success of organizations cannot be assessed only in terms of the accumulation of material goods, physical means and technologies; financial, human and physical capital cannot be effective without social capital.

Given this, the aim of the article is to study the possibilities of forming competitive advantages of enterprises through the development of social capital, which should be the basis for determining the main directions of intensification of its further development and effective use. To achieve this goal, a set of general and special principles, provisions and methods, including generalization, comparison, analysis and synthesis.

Although the concept of social capital is studied from different points of view and measured in different ways, it is seen as a factor in economic development and even as a "missing link" (*Woolcock M., 2001*). Moreover, social capital is considered from different theoretical points of view and analyzed at different levels (micro-, meso-,

macro-level). For an individual, social capital has the potential to increase income and improve health. For organizations, the benefits of social capital include the potential to reduce costs, open markets, gain access to resources, and improve innovation capacity, which can then be translated into cash. For communities, social capital can help increase jobs, access to credit, finance and improve sanitation, which in turn can improve the economic well-being of the community. Unlike other forms of capital, social capital cannot be owned or easily sold, it is in the relationships that individuals or groups establish with others.

Researchers and practitioners have long recognized the role of social capital in mobilizing resources, disseminating information and knowledge to individuals in organizations and communities to build human capital, organizational success, health outcomes, and community social and economic growth.

The assessment of the impact of social capital on competitive advantage based on the model developed by Nahapiet & Ghoshal (1998) seems to be the most appropriate. According to her, there are three levels of social capital:

Structural social capital is the structure or pattern of relationships and connections between personal and social networks that people develop with each other. The structural level of social capital influences the integration of knowledge, providing access to parties to share knowledge and participate in cognitive activities (*Karahanna; Preston, 2013*).

Relational social capital is the relationships and connections between personal and social networks that people develop with each other through a history of interactions. The relational level illustrates the types and characteristics of personal relationships based on trust, according to the theory of social exchange. Trust is a key mechanism through which the effects of social capital are achieved. Trust allows people to be more open to exchanging intellectual capital and to anticipate greater value through these exchanges (*Fukuyama, 2001*). The potential value of a relationship cannot be fully realized if relationship members do not trust each other and are therefore not willing to share knowledge even when they have easy access to each other (*Karahanna; Preston, 2013*). In the relational dimension of social capital, the focus is on the content and characteristics of relationships (*Oliveira, 2013*).

Cognitive social capital refers to the values and perceptions of individuals when they interact with each other as a team. It is a resource derived from a common set of goals, a shared vision and values, and shared ideas, interpretations, and systems between people. In other words, the cognitive dimension refers to the collective goals or shared vision that arise between actors in a network. This dimension helps to create a common understanding of common goals and the right ways to act in the social system, indicates individual skills to evaluate and interpret their working relationships with colleagues or managers (*Aghion, 2010*). When the goals and strategies of the work are clearly defined and known to all participants, there will be a common understanding of what is envisaged and what available tools can be used to achieve these goals. Having common goals and ways of thinking among subjects forces them to be considered more reliable and less opportunistic, which may ultimately facilitate access to knowledge and information (*Oliveira, 2013*).

There is no single and complete information on the development of social capital of enterprises in Ukraine and its impact on competitive advantage today. Therefore, in order to better understand the mechanism of influence of social capital on the

competitive advantages of enterprises behind the further definition of the main strategic directions of its development, in 2020 we organized and conducted our own sociological study. The study covered 320 enterprises of Rivne region using the method of questionnaires of managers (57%) and management staff (43%). Based on the three-level concept of social capital developed by Nahapiet and Ghoshal, respondents were asked to assess the level of impact of internal social capital of the enterprise (in terms of dimensions - structural, relational and cognitive) on economic success, competitive position and non-financial performance.

The majority of respondents are women - 52. Representatives of business between the ages of 35 and 50 among the surveyed respondents are the most - 55%, the least representatives of the older generation (over 50) - 11%.

Respondents were asked to make a subjective assessment of the level of development of social capital in the enterprise, determining that "social capital is an asset created in the process of interaction and manifested through trust, connections and common values" in the range from 0 to 100, where 100 - "ideal" assessment. Thus, 55% of respondents gave a grade above average, 42 - below average and only 3% of respondents indicated an "ideal grade". The average level of SC is 60.3 points out of 100.

Respondents were also asked to assess the company's competitive position in the market. The average score is 64.4 points. 4% of respondents believe that their company is a market leader and only 37% of respondents say that their company has a market position below average.

The influence of the components of social capital on the indicators of competitiveness is studied by calculating the correlation coefficient, the significant values of which are given in table 1.

**Table 1**

**Correlation coefficients of social capital components and individual indicators of enterprise competitiveness**

Results of competitiveness assessment	Components of the SK				
	Structural		Relational		Cognitive
	Market reputation of the enterprise among consumers of products	Level of strategic partnership with major suppliers	Formation and maintenance of a positive image of the enterprise	The level of trust in the enterprise	Overall satisfaction with the psychological climate in the team
general assessment of the company's competitive position in the market (relative to the leader)	–	0,73	0,72	–	–
self-assessment of the impact of cooperation and interaction of staff on the economic success of the enterprise	0,74	–	–	0,72	0,71
the effectiveness of responding to changes in market conditions	0,71	–	–	–	–

**Source:** own research.

The analysis of the signs of competitiveness of the enterprise determined that the influential factors in relation to the analyzed are such relational components as efforts to form a positive image of the enterprise and mutual trust - employees in management and vice versa. Regarding structural factors, the most influential are efforts to maintain the reputation of consumers and the development of strategic partnerships with suppliers; among the cognitive - general satisfaction with the psychological climate in the team.

Based on the research and analysis of scientific developments of other authors on the role and impact of social capital at the organizational level, an algorithm for the process of forming competitive advantages of the enterprise on the basis of improving its social capital (Fig. 1). Factors for increasing the efficiency of the enterprise are divided into two groups depending on whether the value comes from internal or external social capital. Factors determine the resources that come to the company from the determinants of social capital at three levels - structural, relational and social.

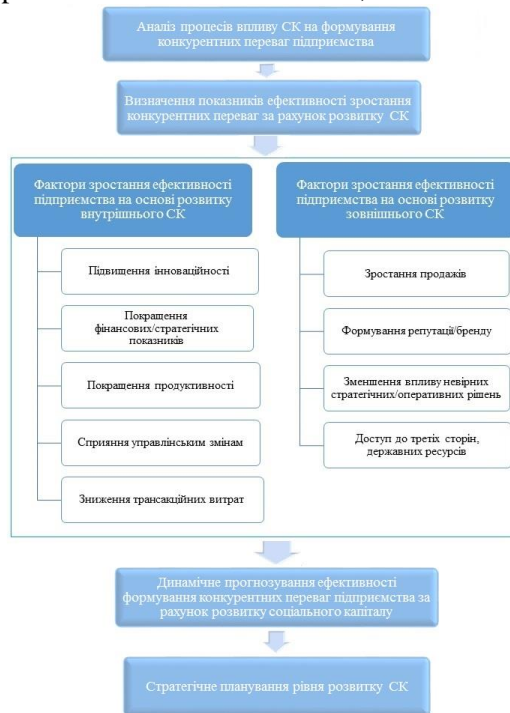


Fig.1. The process of forming the competitive advantages of the enterprise based on the development of social capital

Source: developed by the author.

Investments in the development of internal social capital provide the company with the following benefits:

- Increased innovation - trusting relationships between the company's employees can accelerate the flow of information and knowledge exchange by reducing the need for control. This increases the organization's innovation and leads to product development, innovation and implementation of technologies that the organization can use to distinguish itself from other competitors (*Sozibilir, 2018*);

- Improving financial / strategic indicators - social capital in the form of structural, relational and cognitive, independently or jointly provide value to



organizations in the form of increased profitability, increased sales and increased market share. This is achieved by reducing costs and raising awareness of the organization's products (*Sabatini F, 2008*);

- Improved productivity - Employees who are more loyal to their colleagues are less likely to leave because social connections with co-workers are company-specific and relatively immobile. Ties are usually much stronger between employees than between employees and the hiring company. Thus, a firm that is able to create social connections between its key knowledge workers may be able to significantly reduce employee turnover and thus improve quality as well as reduce costs (*Kaasa, A, 2016*);

- promoting managerial change - a high level of trust between company executives and other members of the firm allows the transfer of confidential information, and as a result, strengthens joint action within the organization, thereby reducing resistance to change (*Arrow, K., 2000*);

- reduction of transaction costs - the efforts of business to strengthen trust, goodwill and a high level of formal and informal cooperation between the company's participants, reduce dependence on cumbersome monitoring procedures, thereby reducing transaction costs associated with the accumulation of knowledge of internal transactions (*Woolcock, 2001*). The relationships that a firm develops with its suppliers, customers, and even competitors can reduce transaction costs, such as unnecessary documentation, cumbersome monitoring procedures, or reduced contract enforcement mechanisms, which will save the firm.

The importance of the development of external social capital for the company is to ensure:

- sales growth - social capital in the form of networks allows businesses to identify new market opportunities, gain strategic resources and gain legitimacy from external stakeholders, leading to market advantages and sales growth;

- Reputation building - organizations can encourage their employees to participate together in volunteering in the communities in which they work. Such friendliness in society gives organizations an advantage in the form of enhancing their reputation, "licenses to operate within the community" and protecting the organization's property in the event of community unrest;

- reducing the impact of negative strategic / operational decisions - a firm's decision to locate, for example, can be mitigated by networking (eg, proximity, local efficiency, agency relations, commercial agreements) with other companies in the same geographical area to increase the number of people and income (*Kaasa, 2009*);

- access to important third parties / government resources - social capital facilitates opportunities to attract information resources as well as assets and thus increases the depth of mutual knowledge exchange that can be used to introduce new products or expand markets. Studies have shown that social capital, developed through management networks and social relationships with top managers of other firms, as well as civil servants, can improve the organization's performance by increasing access to privileged information about future policies, regulatory changes or changes in tax codes, for example (*Jankauskas V.; Seputiene J, 2007*). This can be used by the company to achieve sales growth, return on assets and profitability.

A fundamentally important property of assessing the effectiveness of the formation of competitive advantages of the enterprise on the basis of the development of social capital is their prognostic nature. This feature of assessments directly follows

from the definition of competitiveness as a set of properties that distinguish the company from competitors, which is reflected in indicators that characterize its condition, dynamics, and ensure the efficiency of operation and development of the enterprise in any changes in external and internal environment. Therefore, the effectiveness of the formation of competitive advantages of the enterprise is logical and must be considered in the context of dynamics.

The process of development of social capital of enterprises in the context of increasing its competitiveness in modern economic conditions involves the integration of appropriate actions into the strategy of its activities. Of all the approaches, the most appropriate is currently the approach to assessing competitiveness based on a balanced scorecard. A balanced scorecard is an effective and indispensable tool for enterprise management. Its basic purpose is to provide the functions of collecting, systematizing and analyzing the information needed to control and make management decisions. The need to develop a balanced system of indicators of any processes (phenomena) is caused by the fact that the traditional approach to assessing the activities of the enterprise (meaning standard and detailed reports on profits, sales, other indicators of financial success of enterprises) is not always complete. reflects the objective level of competitiveness of the enterprise.

**Conclusions.** Competitive positioning of the enterprise allows to determine the competitive position occupied by the enterprise, depending on the current state of the main indicators of its activity, as well as the directions of their change. Given this, the strategic objectives of the development of social capital of enterprises to increase its competitiveness is the integration of significant factors of internal social capital in terms of structural, relational and cognitive levels in the strategic management system of the enterprise in the following areas:

- development of an algorithm for evaluating the company for its own employees, shareholders, potential investors and other interested users based on the development of components of structural and relational social capital;
- assessment of business processes and development of further recommendations for their improvement through the development of components of relational and cognitive social capital;
- assessment of opportunities for enterprise development, efficiency and cost increase through the formation of professional opportunities and competencies of staff who are in the field of cognitive social capital.

#### References:

1. Boiko M.M., Hrishnova O.A. Upravlinnia formuvanniam indyvidualnoho ta korporatyvnoho sotsialnoho kapitalu v sferi posluh [Management of formation of individual and corporate social capital in the service sector]. Problemy ekonomiky. 2014. № 2. S. 211-218.
2. Hrynenko A., Kyrlyuk V. Sotsialnyi kapital biznes– orhanizatsii: suchasni trendy ta tendentsii [Social capital of business organizations: modern trends]. Sotsial no– trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka, 2019, 9(1), 50– 58. doi:10.21511/slrtp.9(1).2019.05.
3. Aghion P.; Algan, Y.; Cahuc, P.; Shleifer, A. Regulation and distrust. Q. J. Econ. 2010, 125, 1015–1049.
4. Arrow K.J. Observations on social capital. A Multifaceted Perspective; Dasgupta, P., Seregeldin, I., Eds.; The World Bank: Washington, DC, USA, 2000; pp. 3–5.
5. Beugelsdijk, S.; Van Schaik, T. Social capital and growth in European regions: An empirical test. Eur. J. Polit. Econ. 2005, 21, 301–324.



6. Bjørnskov C. How does social trust affect economic growth? *South. Econ. J.* 2012, 78, 1346–1368.
7. Coleman J.S. Social capital in the creation of human capital. *Am. J. Sociol.* 1988, 94, S95–S120.
8. Fukuyama F. Social capital, civil society and development. *Third World Q.* 2001, 22, 7–20.
9. Jankauskas V.; Šeputiene J. The relation between social capital, governance and economic performance in Europe. *Bus. Theory Pract.* 2007, 8, 131–138.
10. Kaasa A. Social Capital, Institutional Quality and Productivity: Evidence from European Regions. *Econ. Sociol.* 2016, 9, 11–26.
11. Kaasa A. Effects of different dimensions of social capital on innovative activity: Evidence from Europe at the regional level. *Technovation* 2009, 29, 218–233.
12. Karahanna E., Preston D. The effect of social capital of the relationship between the CIO and top management team on firm performance. *Journal of management information systems/* 2013. 30.1. 15-56.
13. Nahapiet J.; Ghoshal, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *AMR* 1998, 23, 242–266.
14. Oliveira J. The influence of the social capital on business performance: an analysis in the context of horizontal business networks. *RAM. Revista de Administração Mackenzie?* 2013. 14.209-235.
15. Sözbilir F. The interaction between social capital, creativity and efficiency in organisations. *Think. Skills Creat.* 2018, 27, 92–100.
16. Sabatini F. Does social capital improve labour productivity in Small and Medium Enterprises? *Int. J. Manag. Decis. Mak.* 2008, 9, 454–480.
17. Tabellini G. Culture and institutions: Economic development in the regions of Europe. *J. Eur. Econ. Assoc.* 2010, 8, 677–716.
18. Woolcock M. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Can. J. Policy Res.* 2001, 2, 1–17.
19. Zak P.J.; Knack S. Trust and growth. *Econ. J.* 2001, 111, 295–321.

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

**Вступ.** Загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела і способи забезпечення власної конкурентоспроможності, які залежать від можливості формувати і розвивати конкурентні переваги. Глобалізація світової економіки, зростання конкуренції, динамічні і непередбачувані зміни зовнішнього середовища – все це призводить до виникнення нових викликів, подолання яких направлене на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок формування соціального капіталу, що обумовлює унікальність підприємства в конкурентному середовищі і є основою для розробки його конкурентної стратегії.

**Постановка проблеми.** Актуальність вивчення феномену соціального капіталу визначається тим, що в сучасному світі в умовах економічної нестабільності, економічної кризи, політичного тиску одних розвинених країн на інші, саме соціальний капітал країни в цілому, окремих фінансових корпорацій, державних і комерційних організацій, здатний зберегти єдність і згуртованість людей, допомогти вистояти в конкурентній боротьбі. При використанні поняття соціального капіталу як дослідницької категорії основна проблема полягає в тому, що дане поняття виявляється досить складним для операціоналізації. У

вітчизняній і зарубіжній дослідницькій практиці є розроблені методи комплексного вимірювання соціального капіталу на рівні організації, що дозволяють враховувати різноманіття охоплених цим поняттям взаємин. Проте тема дослідження впливу соціального капіталу на конкурентоспроможність підприємств не є достатньо вивченою та потребує подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль соціального капіталу у розвитку підприємств теоретично обґрунтована та підтверджена численними емпіричними дослідженнями. Тим не менш, через глибоку залежність від контексту, механізми впливу цього капіталу на економічні ефекти досі не повністю вивчені. У становленні та впровадженні теорії соціального капіталу досі відіграють важливу роль такі дослідники як Бурдьє, Коулман і Путнам. На основі їх праць проведено нові дослідження, які виявили, що соціальний капітал відіграє життєво важливу роль у визначенні ефективності бізнесу. Багато досліджень показали існування взаємозв'язків між соціальним капіталом та економічними ефектами (*Aghion. P.2010; Bjørnskov C.,2012; Tabellini G.,2010; Knack S.,2001*).

Серед праць вітчизняних вчених варто відмітити дослідження сучасного стану, трендів та проблематики формування і розвитку соціального капіталу українських бізнес-організацій (*Гриненко А., Кирилюк В., 2019*). Ними обґрунтовано ключову роль соціального капіталу у процесах економічної та фінансової ефективності українських бізнес-організацій.

Важливим внеском у розвиток наукових засад управління соціальним капіталом та їх імплементацію у практику управління підприємствами стали дослідження проявів і закономірностей взаємозв'язку соціального капіталу (корпоративного й індивідуального) у сфері послуг (*Бойко М., Грішнова О., 2014*).

**Основна частина.** В ринковій економіці підприємства прагнуть до максимізації доходу і мінімізації витрат, а також до досягнення на цій основі певного рівня конкурентоспроможності. Існує безліч методик визначення результативності діяльності підприємств. Правильне визначення фінансово-економічного стану суб'єкта, оцінка ефективності його господарської діяльності є основою для розробки ефективної економічної політики та вдосконалення діяльності підприємства. Проте, сьогодні успіх організацій не можна оцінювати лише з точки зору накопичення матеріальних благ, фізичних засобів та технологій; фінансовий, людський та фізичний капітал не може бути ефективним без соціального капіталу.

Враховуючи це, *метою статті* є дослідження можливостей формування конкурентних переваг підприємств за рахунок розвитку соціального капіталу, що має покладатись в основу визначення основних напрямів активізації його подальшого розвитку та ефективного використання. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальних та особливих принципів, положень та методів, зокрема узагальнення, порівняння, аналіз та синтез.

Хоча поняття соціального капіталу досліджується з різних точок зору та вимірюється різноманітними способами, воно розглядається як фактор економічного розвитку і навіть як «відсутня ланка» (*Woolcock M., 2001*). Більш того, соціальний капітал розглядається з різних теоретичних точок зору та аналізується на різних рівнях (мікро-, мезо-, макрорівень). Для окремої особи соціальний капітал має потенціал для збільшення доходу та поліпшення стану здоров'я. Для організацій переваги соціального капіталу включають потенціал зменшення витрат,

відкриття ринків, отримання доступу до ресурсів та покращення інноваційної спроможності, яку потім можна перевести у грошову вартість. Для громад соціальний капітал може сприяти збільшенню робочих місць, доступу до позик, фінансових кредитів та покращенню санітарних умов, що згодом може призвести до покращення економічного добробуту громади. На відміну від інших форм капіталу, соціальний капітал не може бути власністю чи легко продаватися, він знаходиться у відносинах, які окремі особи або групи встановлюють з іншими.

Дослідники та практики вже давно визнали роль соціального капіталу у мобілізації ресурсів, поширенні інформації та знань окремих осіб в організаціях та спільнотах для створення людського капіталу, успіху організації, результатів здоров'я та соціального та економічного зростання громади.

Найбільш доцільною видається оцінка впливу соціального капіталу на конкурентні переваги на основі моделі, розробленої Nahapiet & Ghoshal (1998). Згідно неї, розрізняють три рівні соціального капіталу:

Структурний соціальний капітал – це структура або закономірність відносин та зв'язків між особистими та соціальними мережами, які люди розвивають один з одним. Структурний рівень соціального капіталу впливає на інтеграцію знань, надаючи доступ сторонам для обміну знаннями та участі у пізнавальній діяльності (*Karahanna; Preston, 2013*).

Реляційний соціальний капітал – це відносини та зв'язки між особистими та соціальними мережами, які люди розвивають між собою через історію взаємодій. Реляційний рівень ілюструє типи та характеристики особистих відносин, заснованих на довірі, відповідно до теорії соціального обміну. Довіра – це ключовий механізм, за допомогою якого досягаються ефекти соціального капіталу. Довіра дозволяє людям бути більш відкритими для обміну інтелектуальним капіталом та передбачати більшу цінність за допомогою цих обмінів (*Fukuyama, 2001*). Потенційна цінність відносин не може бути повністю реалізована, якщо члени відносин не довіряють один одному і, отже, не готові ділитися знаннями навіть тоді, коли мають легкий доступ один до одного (*Karahanna; Preston, 2013*). У реляційному вимірі соціального капіталу фокусування відбувається на зміститі характеристиках відносин (*Oliveira, 2013*).

Когнітивний соціальний капітал відноситься до цінностей та сприйняття індивідів, коли вони взаємодіють один з одним як колектив. Він являє собою ресурси, отримані із спільного набору цілей, спільного бачення та цінностей, а також спільних уявлень, інтерпретацій та систем між людьми. Іншими словами, когнітивний вимір відноситься до колективних цілей або спільного бачення, які виникають між акторами в мережі. Цей вимір допомагає створити загальне розуміння спільних цілей та правильних способів дії у соціальній системі, вказує на індивідуальні навички оцінювати та інтерпретувати свої робочі стосунки з колегами або керівниками (*Aghion, 2010*). Коли цілі та стратегії роботи чітко окреслені та відомі всім учасникам, буде спільне розуміння того, що передбачається та які наявні засоби можна використати для досягнення цих цілей. Наявність спільних цілей та способів мислення серед суб'єктів змушує їх вважатись більш надійними та рідше діяти опортуністично, що в кінцевому підсумку може спростити доступ до знань та інформації (*Oliveira, 2013*).

Єдиної та цілісної інформації про розвиток соціального капіталу підприємств в Україні та його впливу на конкурентні переваги на сьогодні немає.

Тому з метою кращого розуміння механізму впливу соціального капіталу на конкурентні переваги підприємств задня подальшого визначення основних стратегічних напрямів його розвитку, у 2020 р. нами організовано та проведено власне соціологічне дослідження. Дослідженням охоплено 320 підприємств Рівненської області із застосуванням методу анкетування керівників (57%) та управлінського персоналу (43%). На основі розробленої Nahapiet та Ghoshal трирівневої концепції соціального капіталу респондентам було запропоновано провести оцінку рівня впливу внутрішнього соціального капіталу підприємства (у розрізі вимірів - структурний, реляційний і когнітивний) на економічні успіхи, конкурентну позицію та нефінансові показники організації.

Більшість респондентів становлять жінки – 52. Представників бізнесу у віці від 35 до 50 років серед опитаних респондентів найбільше – 55%, найменше представників старшого покоління (понад 50 р.) – 11%.

Респондентам запропоновано здійснити суб'єктивну оцінку рівня розвитку соціального капіталу на підприємстві, визначивши, що «соціальний капітал – це актив, що створюється в процесі взаємодії та проявляється через довіру, зв'язки та спільні цінності» в межах від 0 до 100, де 100 – «ідеальна» оцінка. Так, 55 % респондентів надали оцінку вище середньої, 42 – нижче середньої і лише 3% опитуваних вказали «ідеальну оцінку». Середній рівень SC становить 60,3 бали зі 100.

Також респондентам запропоновано здійснити оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку. Середня оцінка становить 64,4 балів. 4% респондентів вважають, що їхнє підприємство є лідером на ринку і лише 37 % респондентів стверджують, що їхнє підприємство займає ринкову позицію нижче середньої.

Вплив складових соціального капіталу на показники конкурентоспроможності досліджено шляхом розрахунку коефіцієнта кореляції, істотні значення якого наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Коефіцієнти кореляції складових соціального капіталу та окремих показників конкурентоспроможності підприємств**

Результати оцінювання конкурентоспроможності	Складові СК				
	Структурний		Реляційний		Когнітивний
	Ринкова репутація підприємства у споживачів продукції	Рівень стратегічного партнерства з основними постачальниками	Формування та підтримка позитивного іміджу підприємства	Рівень довіри на підприємстві	Загальна задоволеність психологічним кліматом у колективі
загальна оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку (відносно лідера)	–	0,73	0,72	–	–
самооцінка впливу співпраці та взаємодії персоналу на економічні успіхи підприємства	0,74	–	–	0,72	0,71
ефективність реагування на зміни кон'юнктури ринку	0,71	–	–	–	–

*Джерело: власне дослідження.*

Проведений аналіз ознак конкурентоспроможності підприємства визначив, що впливовими чинниками щодо аналізованих є такі реляційні компоненти, як зусилля щодо формування позитивного іміджу підприємства та взаємна довіра - працівників до керівного складу і навпаки. Щодо структурних чинників найбільший вплив мають зусилля щодо підтримки репутації перед споживачами та розвиненість стратегічного партнерства з постачальниками; серед когнітивних – загальна задоволеність психологічним кліматом у колективі.

На основі проведеного дослідження та аналізу наукових розробок інших авторів щодо ролі та впливу соціального капіталу на рівні організації розроблено алгоритм процесу формування конкурентних переваг підприємства на засадах удосконалення його соціального капіталу (рис.1). Фактори зростання ефективності підприємства тут розділено на дві групи залежно від того, чи впливає цінність з внутрішнього чи зовнішнього соціального капіталу. Фактори визначають ресурси, які надходять до компанії від детермінант соціального капіталу на трьох рівнях – структурному, реляційному та соціальному.

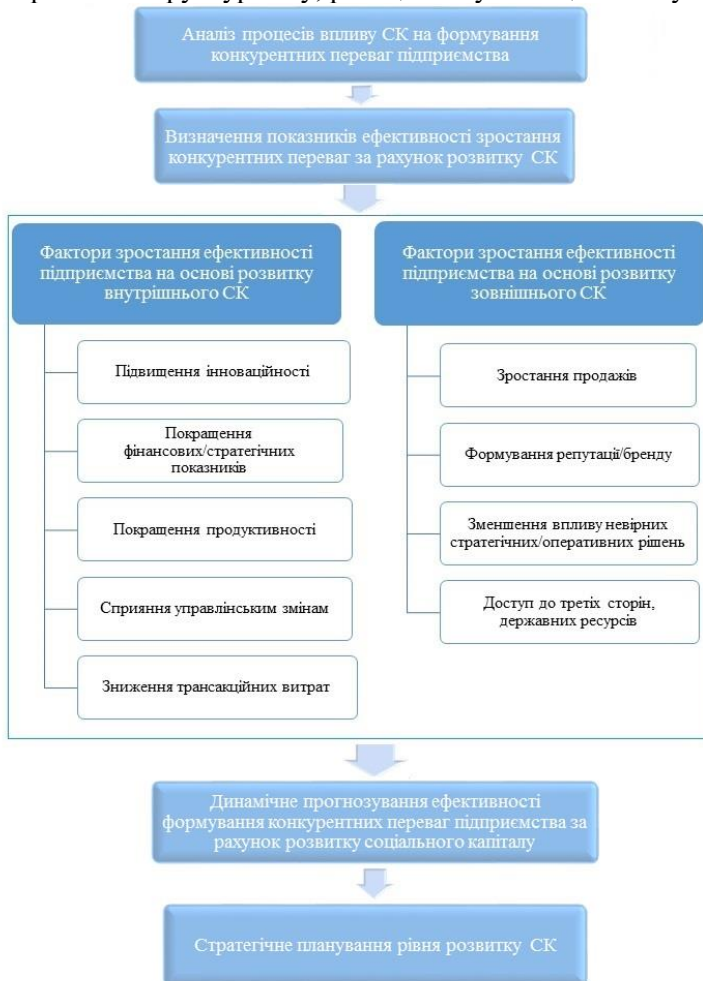


Рис.1. Процес формування конкурентних переваг підприємства на основі розвитку соціального капіталу

Джерело: розроблено автором.

Інвестиції у розвиток внутрішнього соціального капіталу забезпечують для підприємства отримання наступних переваг:

- підвищення інноваційності – довірливі відносини між працівниками компанії можуть прискорити потоки інформації та обмін знаннями через зменшення потреби в контролі. Це підвищує інноваційність організації та призводить до розробки продукту, інновації та впровадження технологій, які організація може використовувати, щоб відрізнити себе від інших конкурентів (Sozobilir, 2018);

- покращення фінансових/стратегічних показників – соціальний капітал у формі структурного, реляційного та когнітивного, незалежно або спільно забезпечують цінність організацій у вигляді збільшення прибутковості, зростання продажів та збільшення частки ринку. Це досягається шляхом скорочення витрат та покращення обізнаності про продукти організації (Sabatini F, 2008);

- покращення продуктивності – працівники, які виявляють велику лояльність до своїх колег, з меншою ймовірністю йдуть звідти, оскільки соціальні зв'язки з колегами по роботі є специфічними для компанії та відносно нерухомими. Зв'язки, як правило, набагато міцніші між працівниками, ніж між співробітниками та наймаючою компанією. Таким чином, фірма, яка здатна створити соціальні зв'язки між своїми ключовими працівниками знань, може мати можливість значно скоротити плинність співробітників і тим самим підвищити якість, а також зменшити витрати (Kaasa, A, 2016);

- сприяння управлінським змінам – високий рівень довіри між керівниками фірми та іншими членами фірми дозволяє передавати конфіденційну інформацію, і як наслідок, посилює спільні дії всередині організації, зменшуючи тим самим опір змінам (Arrow, K., 2000);

- зниження трансакційних витрат – зусилля, які бізнес витрачає на зміцнення довіри, доброї волі та високого рівня офіційної та неофіційної співпраці між учасниками компанії, зменшують залежність від громіздких процедур моніторингу, тим самим знижуючи трансакційні витрати, пов'язані з накопиченням знань з внутрішніх транзакцій (Woolcock, 2001). Відносини, які фірма розвиває зі своїми постачальниками, клієнтами та навіть конкурентами, можуть призвести до скорочення трансакційних витрат, таких як непотрібна документація, громіздкі процедури моніторингу або скорочення механізмів виконання контрактів, що призведе до економії фірми.

Значення розвитку зовнішнього соціального капіталу для підприємства полягає у забезпеченні:

- зростання продажів – соціальний капітал у формі мереж дозвол бізнесу визначити нові ринкові можливості, отримати стратегічні ресурси та отримати легітимність від зовнішніх зацікавлених сторін, що призводить до переваг на ринку та зростання продажів;

- формування репутації – організації можуть заохочувати своїх працівників до спільної участі у волонтерській діяльності в громадах, в яких вони працюють. Така доброзичливість у суспільстві надає організаціям переваги у вигляді підвищення репутації, «ліцензії на діяльність у межах громади» та захисту майна організації у разі громадських заворушень у громаді;

- зменшення впливу негативних стратегічних/оперативних рішень – невдале рішення фірми щодо розташування, наприклад, можна пом'якшити за допомогою



мережових відносин (наприклад, близькість, ефективність на місцевому рівні, зв'язки з агентствами, комерційні угоди) з іншими компаніями в тій самій географічній зоні для збільшення кількості людей та доходів (*Kaasa, 2009*);

- доступ до важливих третіх сторін/державних ресурсів – соціальний капітал полегшує можливості залучення інформаційних ресурсів, а також активів і тим самим збільшує глибину взаємного обміну знаннями, які можна використовувати для впровадження нових продуктів або розширення ринків збуту. Дослідження показали, що соціальний капітал, що розвивається на основі управлінських мереж та соціальних стосунків з топ-менеджерами інших фірм, а також державними службовцями, може покращити результати діяльності організації за рахунок збільшення доступу до привілейованої інформації про майбутню політику, регулятивні зміни або зміни у податкових кодексах, наприклад (*Jankauskas V.; Seputiene J, 2007*). Це може бути використано компанією для досягнення зростання продажів, рентабельності активів та прибутковості.

Принципово важливою властивістю оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємства на основі розвитку соціального капіталу є їх прогностичний характер. Ця особливість оцінок безпосередньо впливає з визначення конкурентоспроможності як сукупності властивостей, що відрізняють дане підприємство від конкурентів, що відображається через показники, які характеризують його стан, динаміку, і дозволяють забезпечити ефективність функціонування і розвитку підприємства при будь-яких змінах зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому ефективність формування конкурентних переваг підприємства логічно і необхідно розглядати і в контексті динаміки.

Процес розвитку соціального капіталу підприємств в контексті підвищення його конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах передбачає інтеграцію відповідних дій в стратегію його діяльності. З усіх підходів на даний момент найбільш доцільним є підхід до оцінки конкурентоспроможності на основі збалансованої системи показників. Збалансована система показників є ефективним і незамінним інструментом управління підприємством. Її базове призначення полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для контролю і прийняття управлінських рішень. При цьому потреба в розробці збалансованої системи показників будь-яких процесів (явищ) викликана тим, що традиційний підхід до оцінки діяльності підприємства (маються на увазі стандартні і деталізовані звіти про прибутки, обсяги продажів, інші показники фінансової успішності підприємств) не завжди в повній мірі відображає об'єктивний рівень конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки.** Конкурентне позиціонування підприємства дозволяє визначити конкурентну позицію, яку займає підприємство, в залежності від поточного стану основних показників його діяльності, а також напрямків їх зміни. З огляду на це, стратегічними завданнями розвитку соціального капіталу підприємств задля підвищення його конкурентоспроможності є інтеграція суттєвих факторів внутрішнього соціального капіталу в розрізі структурного, реляційного та когнітивного рівнів в стратегічну систему управління підприємством за наступними напрямами:

- розробка алгоритму оцінки підприємства для власних співробітників, акціонерів, потенційних інвесторів та інших зацікавлених користувачів на основі розвитку компонент структурного та реляційного соціального капіталу;

- оцінка бізнес-процесів і розробка подальших рекомендацій щодо їх вдосконалення через розвиток компонент реляційного та когнітивного соціального капіталу;

- оцінка можливостей розвитку підприємства, підвищення ефективності та збільшення власної вартості шляхом формування професійних можливостей та компетенцій персоналу, які знаходяться у сфері когнітивного соціального капіталу.

#### Список використаних джерел:

1. Бойко М.М., Грішнова О.А. Управління формуванням індивідуального та корпоративного соціального капіталу в сфері послуг. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 211-218.
2. Гриненко А.М., Кирилюк В.В. Соціальний капітал бізнес– організацій: сучасні тренди та тенденції. Соціально– трудові відносини: теорія та практика. 2019. №9 С.50– 58.
3. Aghion P.; Algan, Y.; Cahuc, P.; Shleifer, A. Regulation and distrust. Q. J. Econ. 2010, 125, 1015–1049.
4. Arrow K.J. Observations on social capital. A Multifaceted Perspective; Dasgupta, P., Seregeldin, I., Eds.; The World Bank: Washington, DC, USA, 2000; pp. 3–5.
5. Beugelsdijk, S.; Van Schaik, T. Social capital and growth in European regions: An empirical test. Eur. J. Polit. Econ. 2005, 21, 301–324.
6. Bjørnskov C. How does social trust affect economic growth? South. Econ. J. 2012, 78, 1346–1368.
7. Coleman J.S. Social capital in the creation of human capital. Am. J. Sociol. 1988, 94, S95–S120.
8. Fukuyama F. Social capital, civil society and development. Third World Q. 2001, 22, 7–20.
9. Jankauskas V.; Šeputiene J. The relation between social capital, governance and economic performance in Europe. Bus. Theory Pract. 2007, 8, 131–138.
10. Kaasa A. Social Capital, Institutional Quality and Productivity: Evidence from European Regions. Econ. Sociol. 2016, 9, 11–26.
11. Kaasa A. Effects of different dimensions of social capital on innovative activity: Evidence from Europe at the regional level. Technovation 2009, 29, 218–233.
12. Karahanna E., Preston D. The effect of social capital of the relationship between the CIO and top management team on firm performance. Journal of management information systems/ 2013. 30.1. 15-56.
13. Nahapiet J.; Ghoshal, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. AMR 1998, 23, 242–266.
14. Oliveira J. The influence of the social capital on business performance: an analysis in the context of horizontal business networks. RAM. Revista de Administração Mackenzie? 2013. 14.209-235.
15. Sözbilir F. The interaction between social capital, creativity and efficiency in organisations. Think. Skills Creat. 2018, 27, 92–100.
16. Sabatini F. Does social capital improve labour productivity in Small and Medium Enterprises? Int. J. Manag. Decis. Mak. 2008, 9, 454–480.
17. Tabellini G. Culture and institutions: Economic development in the regions of Europe. J. Eur. Econ. Assoc. 2010, 8, 677–716.
18. Woolcock M. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. Can. J. Policy Res. 2001, 2, 1–17.
19. Zak P.J.; Knack S. Trust and growth. Econ. J. 2001, 111, 295–321.