

Володимир Запукхляк, к. е. н.

Олена Лусте, к. е. н.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Volodymyr Zapukhliak, PhD in Economics

Olena Luste, PhD in Economics

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

SOCIAL CAPITAL AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ADAPTABILITY

The problems of inertia of institutional transformations and organizational changes in domestic conditions are investigated in the article. The sources of institutional traps are analysed. The role of change of management models in overcoming of these problems is reflected. Particular importance is given to an organizational culture that is based on trust, as well as to the shift in emphasis in management process from purely material, financial aspects to the formation of the intellectual capital of the enterprise. The importance of taking into account the structural components of the national economic mentality in the formation and development of social capital as a factor of organizational changes and adaptability of the personnel management system is substantiated. The features of economic mentality as an informal institute are determined, and prospects of further researches of this problem are outlined.

Key words: institutions, strategic management, organizational culture, economic mentality, economic behaviour, social capital.

Постановка проблеми. Фундаментальні засади стратегічного менеджменту, закладені пів століття тому класичними роботами гарвардських професорів характеризують переважно реалії зрілого індустріального суспільства, тоді як протягом останніх десятиліть усе більше країн і дедалі масштабніше здійснюють перехід до постіндустріальної економіки, у якій знання відіграють роль провідного фактора виробництва, яка є глобальною й інформатизованою. В умовах таких динамічних трансформацій ведеться активний пошук нових теоретичних моделей, котрі б більш адекватно відображали дійсність; відповідно, попередні погляди як мінімум доповнюються і адаптуються. Це стосується й ідеї раціональної поведінки економічних суб'єктів, а зокрема і раціональності прийняття управлінських рішень. У першу чергу ця проблема привертає увагу до суперечності впроваджених формальних та історично сформованих неформальних інститутів. Актуальним стає дослідження саме ціннісно-орієнтаційних та ментальних засад економічної та управлінської діяльності, оскільки постає необхідність імплементації нової культури господарювання, адекватної та комплементарної сучасному ринковому середовищу.

Мета статті полягає у визначенні ролі господарського менталітету у процесі формування та розвитку соціального капіталу як чинника організаційних змін та адаптивності системи управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження соціального капіталу як необхідної умови функціонування громадянського суспільства та економічного розвитку набули особливої інтенсивності в 1990-2000-х роках. Крім засновників цієї концепції Р.Д. Патнема, Дж. Коулмена та Ф. Фукуями у цьому напрямі плідно працюють Б. Ашейм, Н. Агапітова, Д. Ацемоглу, Е.Л. Глезер, П. Дасгупта, Р. Дж. Деген, М. Еванс, Д. Карамута, Е. Мігуелес, А. Річард, Р. Флоріда, Ф. Сабатіні та інші. З останніх українських досліджень привертають увагу публікації В. Геєця, В. Єлагіна,

К. Ковязіної, О. Лазоренко, А. Маклакова, Л. Шангіної та інших. Аналіз показав, що зазначені дослідження базуються на інституційній теорії та класичному економічному інструментарії, а основними методологічними підходами до визначення показників-індикаторів розвитку соціального капіталу є емпірико-соціологічний, а також метод економетричного моделювання.

Виклад основного матеріалу. Роль інституцій в суспільному та економічному розвитку є загально визнаною, однак процеси їх свідомого чи стихійного формування, імплементації і змін, у тому числі на рівні окремої організації, пов'язані з низкою проблем, механізми і наслідки яких трактуються далеко неоднозначно, а отже потребують подальших досліджень. У контексті ефективності колективної взаємодії та менеджменту, а також організаційних змін показовими є так звані "QWERTY-ефекти".

QWERTY-ефекти є хрестоматійним прикладом так званих «інституційних пасток» (*institutional trap*). Дана проблематика досить широко досліджена такими авторами як Вільямс О., Девід П., Норт Д., Полтерович В., Радаєв В., Ткач А. та ін., хоча основоположником розгляду проблеми саме в такому ракурсі вважається П.Девід¹. Однак, науковці зазвичай зосереджують увагу на макроекономічному чи соціологічному, культурологічному аспектах. На нашу думку, QWERTY-ефекти доречно оцінити в контексті пошуку детермінантів ефективності управлінської діяльності на рівні окремих організацій.

В англійській літературі термін «інституційна пастка» використовується частіше не як «institutional trap», а як «ефект блокування» (*lock-in effect*). Згідно з тлумаченням Д.Норта, це означає: «що за певних умов ухвалені рішення важко скасувати, – тобто, – ...приріст змін у технологічній сфері у певному визначеному напрямку може призвести до перемоги одного технологічного рішення над іншими навіть тоді, коли перший технологічний напрям, зрештою, виявляється менш ефективним у порівнянні з відкинутою альтернативою»². Інакше кажучи, інституційна пастка – це неефективна стійка норма (неефективна інституція), що має характер самопідтримання.

Фактор попереднього досвіду впливає як на національному рівні, так і на рівні функціонування окремих організацій. Один з найбільш відомих прикладів залежності економічного розвитку від раніше обраної траєкторії наводиться американським економістом П. Девідом. Він описав «історію QWERTY» – історію затвердження стандартного розташування клавіш на клавіатурі персональних комп'ютерів – маючи намір показати, які обставини призвели до того, що далеко не найзручніше розташування клавіш все ж стало загальноприйнятим³.

Згодом у різний час на ринку з'явилися конкуруючі пропозиції, але QWERTY встояла перед атаками конкурентів, незважаючи на те, що тестування альтернативних клавіатур показувало збільшення швидкості друкування на 20-40%⁴.

Завдяки яким обставинам відбулося «замикання» (*lock-in*) ринку на технології QWERTY? Девід виділяє три таких механізми:

- ефект технічної взаємозалежності;
- економія від масштабу;
- незворотність інвестицій⁵.

«Історія QWERTY», ілюструє процес, відправною точкою якого стала «історична випадковість» (розробка клавіатури QWERTY), що визначила подальший розвиток ринку, учасники якого, здійснюючи спонтанні неузгоджені вибори, сприяли затвердженню певного «випадкового» зразка в якості загальноприйнятого. Незважаючи на те, що агенти сучасного ринку комп'ютерних технологій, «як прийнято висловлюватися, абсолютно вільні у своєму виборі, – стверджує Девід, – їхня поведінка, проте, визначена подіями віддаленого минулого, у якому ні вони самі, ні їхні інтереси представлені не були»⁶.

¹ David, P.A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75, 332-337.

² Норт, Д. (1997). *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики*. Москва: Начала, 190.

³ David, P.A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75, 332-337.

⁴ Там само, 332.

⁵ Там само, 334.

⁶ Там само, 333.

Залежність інституційного устрою ринку від раніше вже обраної траєкторії викликана сильною інституційною й структурною (організаційною) інерцією. Можна визначити три найважливіші причини інституційної інерції господарських організацій:

- минулі вкладення у специфічні активи;
- прихильність до існуючих структур і інституцій;
- схильність до уникнення ризику¹.

Отже, приклад QWERTY-ефекту дозволяє описати й глибше зрозуміти механізми закріплення неефективних правил і норм, інерційність трансформації і розвитку систем різного рівня.

У перехідній економіці змінюється система базових цінностей суспільства: відбувається переорієнтація з довгострокової моделі поведінки на короткострокову. Причина цього в тім, що в умовах невизначеності й нестабільності, слідування довгостроковій моделі завдає збитків, а прибуткові короткострокові посередницькі угоди переконують економічних агентів відмовитися від моделі, заснованої на довготривалих інтересах. Занепаду останньої сприяли зокрема і численні невдалі спроби громадян урятувати свої заощадження (маємо на увазі 90-ті роки), і фінансові піраміди, підозрілі банки, з їх сумнівними аферами тощо. Руйнування довгострокової моделі поведінки відбувалося одночасно з руйнуванням інституту довіри до держави, до системи права, партнерів і, нарешті, сусідів, друзів, рідних. У результаті в суспільстві, на різних його рівнях вкорінюється модель, переважно опортуністична і зорієнтована на досягнення короткотермінових інтересів.

Один з найбільш вагомих наслідків інституційних пасток полягає в тому, що вони хоча й можуть пом'якшити негативні короткострокові наслідки занадто швидких інституційних перетворень, у той же час вони перешкоджають довгостроковому економічному зростанню.

Разом з тим, існують і варіанти мінімізації інерційності трансформаційних процесів, котрі можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер, бути як еволюційними, так і революційними. Ми вважаємо за доцільне зосередити увагу на внутрішньоорганізаційних можливостях, у першу чергу – на зміні управлінських моделей.

Може виникнути запитання – чому новим технологіям менеджменту не перешкоджатимуть вищезгадані пастки? Імовірно, що перешкоджатимуть, але річ у тім, що альтернативні управлінські технології – це не ефемерні теоретичні концепції – вони вже існують і використовуються на практиці, а про їх існування вітчизняні менеджери зазвичай нічого не знають. Тобто проблема полягає не стільки у тому, що не сприймаються нові методи управлінської діяльності, а в тому, що ці методи – terra incognita для багатьох керівників.

Крім змін у зовнішньому середовищі, каталізатором дій, що призводять, в остаточному підсумку, до створення нових правил, можуть також стати фактори, обумовлені внутрішньоорганізаційними змінами. Зокрема, Д. Норт підкреслює роль розвитку запасу знань в інституційній динаміці. «Систематичне інвестування в розширення навичок і знань із метою економічного розвитку, – пише він, – веде до динамічної еволюції економіки, що породжує певний набір інституціональних характеристик... Стимули, вбудовані в інституційну систему, визначають напрямок процесу навчання в процесі діяльності й розвитку сукупності знань, які підштовхують індивідів, що приймають рішення, до поступової зміни даної системи»².

Існує кореляція фінансових показників діяльності компаній і соціального середовища, поведінки працівників, їх ставлення до справи; дослідницькі проекти підтверджують, що людському фактору насправді належить центральна роль в ефективній роботі організації – коли компанії починають практикувати відповідну політику стосовно свого персоналу, їх акціонерний капітал демонструє явну тенденцію до зростання³.

«Раніше володіння достатнім фінансовим капіталом було суттєвою перевагою з причини його малодоступності; згодом у якості такої переваги на передній план вийшла технологія. Однак у наші дні фінансовий капітал не є дефіцитом, а більшість технологій можуть бути відтворені конкурентами. Ці ресурси продовжують забезпечувати їх власникам певні переваги, однак вони

¹ Радаев, В.В. (2003) *Социология рынков: к формированию нового направления*. Москва: ВШЭ, 117.

² Норт, Д. (1997). *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики*. Москва: Начала, 105-106.

³ Huselid, M. (1995). The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate performance. *Academy of Management Journal*, 38, 640-645.

вже не спроможні зробити ці переваги постійними. У цьому десятилітті лише люди, персонал здатні підтримувати конкурентоспроможність своїх організацій протягом тривалого періоду часу»¹.

Соціально орієнтована ринкова економіка потребує поєднання інтересів різних прошарків суспільства з різними потребами та ідеологічними настановами, поєднання прагнення до свободи та рівності з самореалізацією кожного індивіда. В умовах поширення процесів соціалізації економіки особливого значення набуває концепція соціального капіталу, в рамках якої розробляються поняття соціальних мереж, довіри, організаційної культури, приділяється увага аналізу тих етичних норм і моральних цінностей, які існують в різних групах і спільнотах.

Різні автори в різний час визначали соціальний капітал як ресурс, що підвищує суспільну ефективність або як соціальні мережі та зв'язки між індивідами на основі взаємної довіри. Ф. Фукуяма дає таке визначення: «Соціальний капітал – це інституційна неофіційна норма, що сприяє співробітництву між двома або більше особами»². На його думку, соціальний капітал відрізняється від інших форм людського капіталу тим, що, зазвичай, створюється та передається через такі культурні механізми, як релігія, традиція, менталітет. При цьому соціальний капітал включає формальні інституційні зв'язки та структури, такі як уряд, політичний режим, законність у суспільстві, судову систему, громадянські політичні свободи. Дж. Коулмен виділяє такі форми соціального капіталу: зобов'язання та очікування, інформаційні канали, соціальні норми та ефективні санкції. При цьому підкреслюється важливість створення добровільних громадських об'єднань, стосунки в яких є переважно неформальними та ґрунтуються на довірі, взаємній підтримці, що призводить до розширення мережі контактів і збільшення соціального капіталу³.

Економічне значення соціального капіталу полягає в тому, що він зменшує витрати на координацію спільної діяльності, замінюючи контракти, формальні правила та бюрократичні процедури відносинами довіри, засвоєними професійними стандартами, етикою спілкування. Соціальний капітал стимулює економічний розвиток, сприяючи зв'язкам між підприємцями, працівниками, полегшуючи доступ до інформації, поліпшуючи прийняття колективних рішень і підвищуючи ефективність колективних дій. На рівні суспільства соціальний капітал створює передумови для полегшення соціального контролю та передачі соціального досвіду, солідарності різних соціальних одиниць через визнання загальнодержавних цінностей⁴.

На наш погляд, ті неформальні норми та цінності, які опосередковують процес функціонування соціального капіталу, значною мірою закріплені в структурі національного господарського менталітету, тому дослідження основних етапів розвитку соціального капіталу та ефективності процесів соціалізації економіки можливе через призму ментальних особливостей суспільства. Механізм узгодження основних функцій соціального капіталу та особливостей господарського менталітету представлено в табл. 1. Мікрорівень відтворення соціального капіталу визначається діяльністю людей всередині інституційних одиниць (окремої фірми, громадської організації тощо). З економічної точки зору соціальний капітал фірми впливає на зростання ефективності підприємницької діяльності за допомогою зниження трансакційних витрат, які виникають при пошуку інформації; веденні переговорів та укладанні контрактів; здійсненні моніторингу та попередженні загроз ринку; заміні атмосфери конкуренції відносинами співпраці.

Накопичення соціального капіталу на мезорівні (відносини всередині інституційних секторів, між інституційними одиницями) визначає стабільність всієї соціально-економічної системи. Соціальний капітал на мезорівні проявляється у відносинах між економічними агентами регіону, об'єднаннями галузевих профспілок тощо.

Таблиця 1

¹ Греттон, Л. (2005). *Живая стратегия*. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 13.

² Фукуяма, Ф. (2004). *Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию*. Москва: AST, 12.

³ Coleman, J.S. (2000). *Social Capital in the Creation of Human Capital. Social Capital: a Multifaceted Perspective*. Washington DC: World Bank, 282.

⁴ Савін, С.Ю. (2010) Еволюція категорії «соціальний капітал» в контексті економічного розвитку. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. Збірник наукових праць, XVI, 1, 391-401.

Механізм впливу господарського менталітету на різних рівнях функціонування соціального капіталу

Функції соціального капіталу	Вплив господарського менталітету на реалізацію функцій соціального капіталу
Соціальний капітал за рахунок підвищення довіри між учасниками угоди дозволяє знизити трансакційні витрати, пов'язані з формальними механізмами координації	Господарський менталітет акумулює в собі попередній досвід механізмів реалізації економічних інтересів, засвоєні моделі взаємодії з партнерами, конкурентами, державою. Тому формування довіри та схильності до встановлення неформальних зв'язків у бізнесі, які дозволяють подолати перешкоди, пов'язані з бюрократичними правилами, напряду залежить від того чи закріплені в структурі господарського менталітету цінності рівності, толерантності, прагнення до співпраці.
Накопичений на рівні фірми соціальний капітал дозволяє полегшувати та покращувати процес прийняття управлінських рішень	Інноваційність, відповідальність, прагнення до самореалізації, як риси господарського менталітету, можуть сприяти формуванню соціального капіталу на рівні фірми за рахунок підвищення мотивації працівників, переважання нематеріальних стимулів, активного залучення персоналу до вирішення важливих тактичних та стратегічних кроків у розвитку організації.
Соціальний капітал сприяє підвищенню довіри до інститутів держави, консолідації суспільства, зростанню соціальної стабільності, прискоренню економічного розвитку	Формування довіри до владних інститутів ґрунтується на таких рисах господарського менталітету як повага до закону, встановлених формальних норм та обмежень, переважанні стратегій співпраці, партнерства у відносинах бізнесу та влади, активній громадянській позиції.
Соціальний капітал за дозволяє знизити соціальну вразливість, отримати в кризовій ситуації необхідну підтримку	Закріплення у структурі господарського менталітету цінностей колективізму, толерантності, довіри може істотним чином знижувати негативні наслідки кризових ситуацій, отримувати суттєві переваги від укладання довгострокових угод

Джерело: складено автором самостійно

Соціальний капітал макrorівня (відносини між інституційними секторами) проявляється у забезпеченні довіри та співробітництва в масштабах ринків і економічної системи в цілому. Структурною формою соціального капіталу на макrorівні є суспільні об'єднання – політичні партії, суспільні рухи, професійні спілки, творчі спілки та інші організації, які характеризуються наявністю свідомо побудованої системи внутрішньоорганізаційних відносин, які свідчать про активну взаємодію різних суспільних систем в рамках загального соціального простору.

На нашу думку, саме цінності, закладені в структурі господарського менталітету є підґрунтям для формування соціального капіталу, визначаючи його якість та динаміку розвитку. Господарський менталітет сприяє соціалізації індивіда, підтримці, трансформації запасу соціальних стереотипів, способів їх актуалізації, легітимізації. Індивід переймає ціннісні орієнтації своєї групи та починає усвідомлено їх відтворювати в процесі господарської діяльності. Соціальний капітал підприємства є наслідком соціалізації кожного працівника в умовах колективної праці. Соціалізація працівників відбувається шляхом засвоєння зразків поведінки, психологічних механізмів, соціальних норм та цінностей, які необхідні для успішної взаємодії його з іншими членами колективу. Вона охоплює всі процеси наближення до цінностей корпоративної культури, комунікацій та навчання, за допомогою яких людина розвиває свою соціальну природу та здібність працювати в колективі.

Господарський менталітет, матеріалізуючись в процесі виробничої діяльності, спроможний впливати на процес мотивації до ефективної праці та самоорганізації, прискорювати чи гальмувати його. Критичний аналіз господарського менталітету потрібен, перш за все, для пошуку шляхів якісного оновлення його складових відповідно до вимог ринкової економіки. Ціннісним орієнтиром

господарського менталітету має стати спрямування свідомості працівників на розвиток своєї конкурентоздатності у праці, яка створює підстави для розвитку конкурентоспроможності та реальної незалежності економіки¹.

На даний час загально визнаним є той факт, що господарський менталітет є одним з найважливіших факторів, що впливають на форми, функції і структуру управління. Організація, будучи соціальною системою, володіє всіма характеристиками того суспільства, в якому вона функціонує. Люди, що працюють в організації, відображають в собі всі особливості національної культури, менталітету. У зв'язку з цим, виражене прагнення до колективізму чи індивідуалізму, переважання працьовитості або лінощів, ощадливості або марнотратства визначають форми і методи управління, пронизують поведінку, дії управлінців. Таким чином, відповідність між менеджментом і менталітетом згладжує протиріччя між керованими і керуючими, сприяє подоланню кризових ситуацій².

У різних країнах з різними національними культурами склалися певні моделі управління підприємствами. Реформування промислових підприємств є неможливим без наукового пошуку інституціональних форм, здатних з'єднати соціокультурні ментальні особливості людей з їхніми рольовими функціями в сучасному виробничо-економічному процесі. На основі господарського менталітету формуються такі складові організаційної культури як цінності та норми поведінки, система комунікацій, взаємовідносини між підрозділами та співробітниками всередині колективу, трудова етика, система мотивування, система прийняття рішень та контролю за їх виконанням, ставлення до інновацій, реакція на зміни, позиціонування організації у зовнішньому середовищі, міжнаціональні відносини та міжкультурне сприйняття тощо. Якісна зміна індивідуального соціального капіталу призводить до підвищення якості трудового життя на підприємстві. В першу чергу, це пов'язано з тим, що розвиток людини є неможливим без процесу гуманізації праці, котра передбачає комплекс організаційно-технічних та соціально-економічних заходів зі зміни умов праці, виробничого середовища. З іншого боку, внаслідок зміни господарського менталітету, розвитку індивідуально-особистісних характеристик працівника змінюється його ставлення до праці, свого становища в організації, умов особистісного та професійного просування, що вважається важливим показником якості трудового життя на підприємстві.

Успішність процесів соціалізації у сучасних умовах залежить від якості соціального капіталу та ефективності його функціонування на всіх рівнях господарювання. При цьому значний вплив на якість та розвиток соціального капіталу чинить національний господарський менталітет, оскільки саме цінності, традиції, моделі економічної поведінки є підґрунтям для формування соціального капіталу, забезпеченні ефективної співпраці між різними учасниками ринку. Тобто, господарський менталітет є важливим інституціональним чинником соціально-економічного розвитку, який: 1) зумовлює динаміку розвитку інституційного середовища за рахунок впливу на ефективність взаємодії формальних та неформальних інститутів, забезпечуючи виконання ними комплементарних функцій; 2) опосередковує процес інституціоналізації історично детермінованих цінностей, стереотипів та моделей економічної поведінки у систему формальних норм та правил; 3) забезпечує під впливом інших соціально-економічних чинників адаптивність та динамічність інституційної структури, сприяє формуванню та розвитку нових інститутів; 4) детермінує національну специфіку процесів соціалізації.

Висновки. Сприятливою передумовою для імплементації нових управлінських технологій, зокрема й у сфері HRM, є, як не парадоксально це звучить, ситуація спаду економіки, коли значна кількість організацій перебуває в кризовому або передкризовому стані, а отже вибір нового сценарію функціонування не вимагає відмови від уже наявних переваг і активів. Невпинне зміщення акцентів від управління капіталом і технологією до управління людьми свідчить про необхідність кардинального перегляду нашого сприйняття ресурсів. Центральне місце у такому сприйнятті займає розуміння того, що своєю унікальністю роль людини різко відрізняється від капіталу і технології.

¹ Корженко, В., Писаренко, Ж. (2009). Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*, 1 (35), 16-26.

² Ляшенко, Л.І. (2007). Господарська етика як фактор формування цивілізаційного розвитку. *Проблеми матеріальної культури. Серія: Економічні науки*, 2, 25-28.

Ключовий напрямок трансформації управлінських моделей у сенсі забезпечення їх адаптивності й ефективності повинен полягати у певному перенесенні акцентів із переважно матеріальних, фінансових складових організації на нематеріальні і навіть духовні й емоційні, у формуванні нової організаційної культури. Завдяки ефективно діючій організаційній культурі підприємства можуть перебудовувати свою як внутрішню, так і зовнішню політику, що допоможе їм ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку, мати високу конкурентоспроможність. При цьому потенціал організаційної культури визначається рівнем розвитку соціального капіталу підприємства із врахуванням неформальних норм та цінностей які значною мірою закріплені в структурі національного господарського менталітету.

References:

1. Coleman, J.S. (2000). *Social Capital in the Creation of Human Capital. Social Capital: a Multifaceted Perspective*. Washington, DC: World Bank. [In English].
2. David, P.A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75, 332–337. [In English].
3. Davis, L., North, D. (1971). *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge: University Press. [In English].
4. Fukuyama, F. (2004). *Doverie: social'nye dobrodeteli i put' k procvetaniyu* [Trust: the social virtues and the creation of prosperity]. Moscow: AST. [in Russian].
5. Galan, N. (2005). Innovacijna dinamika global'noj ekonomiki [Innovation dynamics of global economy]. *Ekonomichnij prostir* [Economic space], 1, 69-76. [in Ukrainian].
6. Gretton, L. (2005). *Zhivaja strategija* [Living strategy]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub. [in Russian]
7. Huselid, M. (1995). The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate performance. *Academy of Management Journal*, 38, 640-645. [In English].
8. Korzhenko, V. Pisarenko J. (2009). Vpliv nacional'noj kul'turi na formuvannja modeli upravlinnja: metodiki kroskul'turnogo menedzhmentu [Influence of national culture on the formation of management models: methods of cross-cultural management]. *Aktual'ni problemi derzhavnogo upravlinnja* [Actual problems of public administration]. 1 (35),16-26. [in Ukrainian].
9. Ljashenko, L. (2007). Gospodars'ka etika jak faktor formuvannja civilizacijnogo rozvitku [Economical ethics as a factor of development of civilization]. *Problemy material'noj kul'tury* [Problems of material culture], 2, 25-28 [in Ukrainian].
10. Nort, D. (1997). *Instituty, institucional'nye izmenenija i funkcionirovanie jekonomiki* [Institutions, institutional changes and economic performance]. Moscow: Nachala. [in Russian].
11. Radajev, V.V. (2003) *Sociologija ryнков: k formirovaniju novogo napravlenija*. [Sociology of markets: to the formation of a new direction]. Moscow: VShE. [in Russian].
12. Savin, S. (2010). Evoljucija kategorii «social'nij kapital» v konteksti ekonomichnogo rozvitku [Evolution of the “social capital” category in the context of economic development]. *Problemi racional'nogo vikoristannja social'no-ekonomichnogo ta prirodno-resursnogo potencialu regionu: finansova politika ta investicii* [Problems of the social economic and economic potential of the natural resource potential of the region: financial policy and investment]. 1, 391-401. [in Ukrainian].
13. Taranenko, I. (2011). Innovacijnij imperativ stalogo rozvitku globalizovanogo suspil'stva [Innovation imperative of sustainable development of globalized society]. *Ekonomichnij visnik Donbasu* [Donbass,Economic Journal Donbass]. 3, 51-56. [in Ukrainian].
14. Yelahin, V.P. (2011). Pro sutnist poniattia «sotsialnyi kapital» ta yoho rol u protsesi rozbudovy sotsialnoi derzhavy [The essence of the concept of "social capital" and its role in the process of building a social state]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia* [Actual problems of public administration]. 1 (39), 246-250. [in Ukrainian].