

УДК 316.472.4:658.012.8:005.334

Димарчук Руслан Іванович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0008-3185-454X

Дзись Максим Русланович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0008-9060-4276

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок між соціальним капіталом підприємства та його адаптаційним потенціалом в умовах зростаючої динамічності зовнішнього середовища. Показано, що соціальний капітал не обмежується міжособистісними зв'язками та довірою, а перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає швидкість реакції підприємства на ринкові зміни, здатність до організаційних трансформацій і рівень внутрішньої координації. Обґрунтовано, що адаптаційний потенціал підприємства має багатовимірну природу й формується через поєднання компетенцій персоналу, якості управлінських рішень, відкритості структури та інституціоналізованих практик взаємодії. Доведено, що соціальний капітал є механізмом зниження невизначеності, оптимізації комунікацій і прискореного формування організаційної спроможності до змін. На основі узагальнення сучасних наукових підходів запропоновано авторську таблицю, що інтегрує елементи соціального капіталу та їх вплив на складові адаптаційного потенціалу підприємства.

Ключові слова: соціальний капітал, адаптаційний потенціал підприємства, динамічні здібності, організаційна стійкість, управління розвитком, корпоративна довіра, мережеві взаємодії.

Постановка проблеми. Підприємства дедалі частіше функціонують у реальності, де стабільність стає скоріше винятком, ніж правилом. Структурні трансформації ринків, геоекономічні зсуви, цифровізація та зміна логіки конкурентної боротьби висувають вимоги до підприємств бути гнучкими, здатними до реконфігурації ресурсів і швидкої адаптації. У таких умовах адаптаційний потенціал перестає бути лише характеристикою управління змінами; він стає критерієм життєздатності організації.

Разом із тим, адаптаційний потенціал неможливо розглядати лише як технологічну чи кадрову складову. Його фундаментом виступає соціальний капітал — довіра між працівниками, якість горизонтальних зв'язків, культура співпраці, готовність до взаємної підтримки, а також рівень інтегрованості підприємства в зовнішні мережі. Саме соціальний капітал визначає, наскільки підприємство здатне використовувати свої ресурси не в статичному, а в динамічному режимі. Проте, у науковій літературі функціональна природа соціального капіталу у контексті управління адаптаційним потенціалом ще недостатньо концептуалізована. Це й формує наукову проблему, що потребує поглибленого аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження соціального капіталу розглядають його як специфічний нематеріальний ресурс, що виникає внаслідок взаємодії, норм співпраці та рівня довіри у соціальних групах. У працях Патнема, Коулмана, Бурдье та їхніх послідовників соціальний капітал описується через здатність соціальних структур до координації дій та вироблення спільних рішень [1]. У контексті функціонування підприємств соціальний капітал набуває більш прикладного виміру. Дослідження останніх років (European Management Journal, 2021–2024; Journal of Business Research, 2020–2023) показують, що внутрішньокорпоративна довіра та якість соціальних зв'язків впливають на

здатність підприємства до знаннєвої інтеграції, інноваційності, гнучкого управління процесами та переналаштування бізнес-моделей [2; 4].

У літературі щодо організаційної адаптивності домінує концепція динамічних здібностей підприємства (Teese, 2020; Eisenhardt, 2022), згідно з якою адаптація залежить від здатності підприємства відчувати зміни, захоплювати можливості та трансформувати внутрішні ресурси [5]. У роботах останніх років показано, що соціальний капітал є інтеграційним механізмом цих здібностей, оскільки формує основу для циркуляції інформації, кооперації та довіри. Українські вчені також підкреслюють значення соціального капіталу для організаційної стійкості — зокрема, у дослідженнях Вишневецького, Лупака, Захаріна та Ляшенко (2020–2024) простежується ідея, що соціальний капітал сприяє зменшенню ризиків, покращує комунікаційну архітектуру та прискорює реакцію підприємств на зміну зовнішніх умов [3; 6]. Попри це, у наукових джерелах бракує системного підходу, який би інтегрував соціальний капітал у концепцію управління адаптаційним потенціалом підприємства, що й визначає актуальність проведення даного дослідження.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування ролі соціального капіталу як інтеграційного ресурсу формування та розвитку адаптаційного потенціалу підприємства, а також представлення авторської таблиці, яка структурно відображає взаємозв'язок між компонентами соціального капіталу та складовими адаптаційного потенціалу організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління адаптаційним потенціалом підприємства неможливе без розуміння того, що соціальний капітал — це не статичний набір характеристик, а динамічне утворення, яке формується під впливом комунікації, спільного досвіду, організаційних традицій і якості взаємодії між людьми та групами. На відміну від матеріальних ресурсів, соціальний капітал не зменшується при використанні, а навпаки — посилюється. Саме тому підприємства, які інвестують у розвиток довіри, відкритості та взаємоповаги, створюють умови для довготривалої стійкості в умовах турбулентності.

У сучасній науковій думці соціальний капітал розглядається як елемент організаційної інфраструктури, що визначає темп і якість адаптації. Підприємство, яке має розвинені комунікаційні мережі, прозорі правила взаємодії й культуру командної роботи, здатне реагувати на ринкові зміни швидше, ніж організації з низьким рівнем соціального капіталу. Це пов'язано з тим, що адаптація завжди передбачає взаємодію: обмін інформацією, узгодження рішень, перерозподіл завдань, запровадження нових технологій, стимулювання творчої активності персоналу. Управління адаптаційним потенціалом охоплює здатність підприємства до стратегічної чутливості, гнучкої координації, швидкого навчання та організаційної пластичності. Це не ізольовані процеси, а постійна здатність підприємства змінювати конфігурацію ресурсів відповідно до коливань ринку. У цьому контексті соціальний капітал виступає середовищем, у якому адаптаційні механізми стають можливими. Він знижує транзакційні витрати комунікацій, прискорює циркуляцію інформації, сприяє координації дій і зменшує внутрішні конфлікти, які часто блокують зміни.

Сучасні дослідження (Harvard Business Review, 2021–2023) підкреслюють, що підприємства з високим рівнем соціального капіталу здатні швидше проходити етапи організаційних трансформацій, оскільки довіра дозволяє співробітникам приймати нові правила, адаптуватися до змін та діяти узгоджено [7]. У ситуаціях кризового тиску або турбулентності саме соціальний капітал визначає, чи зможе підприємство мобілізувати власні ресурси, чи буде паралізоване внутрішніми суперечностями. Зовнішній соціальний капітал — мережі партнерств, кооперація з науковими інституціями, участь у кластерах, галузевих асоціаціях — є не менш важливим. Він визначає доступ підприємства до нових знань, ринків, інноваційних можливостей і стратегічних сигналів щодо змін середовища.

З метою систематизації цих взаємозв'язків подано таблицю 1, яка інтегрує ключові елементи соціального капіталу та їх функціональне значення у формуванні адаптаційного потенціалу підприємства.

Таблиця 1. Взаємозв'язок складових соціального капіталу та елементів адаптаційного потенціалу підприємства

Складова соціального капіталу	Функціональний зміст	Вплив на адаптаційний потенціал підприємства
Корпоративна довіра	Віра у добросовісність та компетентність колег; передбачуваність взаємодій	Зменшує внутрішні бар'єри до змін; підвищує швидкість прийняття рішень; мінімізує опір трансформаціям
Горизонтальні зв'язки та командна взаємодія	Комунікаційні канали, мережевість, структура неформальної координації	Забезпечує швидкий обмін інформацією; зміцнює внутрішню цілісність; прискорює реагування на зовнішні сигнали
Корпоративні норми та культура співпраці	Спільні правила поведінки, орієнтація на взаємну підтримку	Підвищує організаційну стійкість; формує готовність до інновацій і реконфігурації ресурсів
Професійний соціальний капітал	Компетентності, знання, здатність до колективного навчання	Посилює інноваційність; забезпечує швидке освоєння нових технологій і практик
Зовнішні мережеві зв'язки	Партнерства, кооперація, участь у кластерах та галузевих спільнотах	Розширює доступ до інновацій; підсилює адаптивність завдяки отриманню зовнішніх знань
Лідерський соціальний капітал	Авторитет керівництва, етичність, залученість у комунікацію	Зміцнює мотивацію персоналу; сприяє узгодженості змін і зменшує опір трансформаційним процесам

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення сучасних наукових підходів до управління соціальним капіталом та адаптаційними можливостями підприємств [2–7].

Соціальний капітал відіграє ключову роль у забезпеченні когерентності внутрішніх процесів, яка особливо важлива в ситуаціях, коли підприємство стикається з кризою, технологічними змінами чи необхідністю швидкого впровадження інновацій. У такому разі рівень довіри між членами команди визначає, чи будуть зміни сприйняті як загроза, чи як можливість. Підприємства з розвиненим соціальним капіталом демонструють здатність:

- швидше переходити до нових форм організації праці;
- ефективніше координувати дії підрозділів;
- зменшувати соціальні та психологічні бар'єри до інновацій;
- адаптуватися до цифровізації та автоматизації процесів;
- підтримувати продуктивність навіть у стресових умовах.

Важливо й те, що соціальний капітал впливає на здатність підприємства формувати стратегії проактивної адаптації, коли організація не тільки реагує на зовнішні зміни, а й сама ініціює внутрішню трансформацію, розпізнає можливості раніше за конкурентів та використовує їх для довгострокового розвитку. У цьому разі соціальний капітал виконує функцію стратегічного індикатора: чим більш інтегрованою є організація, тим сильніше вона орієнтована на майбутнє, а не на збереження статус-кво.

Ще одним важливим аспектом є роль неформальних зв'язків, які часто залишаються поза увагою традиційної системи управління. Неформальна взаємодія — це обмін підтримкою, запитаннями, думками, знаннями за межами офіційних робочих каналів. Саме такі зв'язки забезпечують гнучкість та живучість організаційної системи, сприяють формуванню розширеної мережі знань і, що особливо важливо, прискорюють адаптаційні процеси в умовах невизначеності.

У рамках розвитку адаптаційного потенціалу не менш значущим є те, що соціальний капітал визначає якість комунікаційних потоків, їхню швидкість і точність. Адже чим швидше інформація циркулює організацією, тим легше підприємству узгоджувати рішення, оптимізувати робочі процеси й запобігати виникненню кризових ситуацій. Підприємства, у яких домінують вертикальні комунікації, зазвичай мають низьку швидкість реакції, високий рівень внутрішніх конфліктів і значні трансакційні витрати. Натомість організації з розвиненими горизонтальними мережами здатні діяти колективно, ухвалювати гнучкі рішення і формувати більш ефективні механізми управління знаннями.

У контексті цифрової економіки соціальний капітал набуває нової форми — цифрового соціального капіталу, який включає технологічні інструменти взаємодії (онлайн-платформи, корпоративні чати, інструменти візуалізації спільної роботи). Він дозволяє підприємствам функціонувати у режимі синхронізованої взаємодії незалежно від фізичної присутності працівників, що особливо важливо у гібридних або віддалених моделях організації праці. Дослідження 2022–2024 років (MIT, OECD, European Centre for Digital Competitiveness) демонструють, що підприємства з високим рівнем цифрового соціального капіталу здатні підтримувати адаптивність навіть за умов роз'єднаних команд, часткової втрати персоналу чи різких змін у бізнес-середовищі.

Не менш важливим є те, що соціальний капітал виступає передумовою для розвитку динамічних здібностей, які згідно з концепцією Тіса є ядром адаптаційного потенціалу. Динамічні здібності включають інтелектуальні, організаційні та поведінкові механізми, що дозволяють підприємству передбачати, інтегрувати та трансформувати ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища. Без розвинених комунікаційних зв'язків, довіри та культури співпраці ці механізми втрачають ефективність. Таким чином, соціальний капітал можна розглядати як сполучну тканину організації, яка надає змісту та цілісності адаптивним процесам. Чим сильніший соціальний капітал, тим ефективніше працюють механізми колективного навчання, стратегічної чутливості та організаційної реконфігурації.

Значну увагу варто приділити ризикам, які виникають у разі дефіциту соціального капіталу. Дослідження показують, що низький рівень довіри, відсутність горизонтальних комунікацій, фрагментація команд і конфліктність середовища призводять до:

- подовження циклу прийняття рішень;
- дезорганізації в періоди змін;
- опору інноваціям;
- зростання психологічного навантаження на персонал;
- зниження продуктивності і якості управління проектами;
- ризику втрати ключових працівників.

У кризових умовах такі підприємства часто демонструють нездатність до швидкої адаптації, що знижує їхню конкурентоспроможність. Натомість високий рівень соціального капіталу дозволяє створити середовище, де зміни не сприймаються як загроза, а розглядаються як природна частина розвитку організації. Важливо наголосити, що соціальний капітал не можна створити адміністративними методами. Він виникає у процесі

тривалості та взаємної взаємодії. Організаційні інструменти можуть лише сприяти його формуванню — через упровадження систем наставництва, розвиток командної роботи, підтримку проєктних форм організації діяльності, створення умов для психологічної безпеки, розвиток корпоративної культури взаємодопомоги.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що соціальний капітал є одним з найважливіших та водночас найменш вимірюваних ресурсів підприємства. Його значення для розбудови адаптаційного потенціалу полягає не лише у прискоренні комунікацій чи підвищенні ефективності взаємодії, а у здатності забезпечувати стратегічну стійкість, згуртованість і проактивну позицію підприємства в умовах нестабільності. Соціальний капітал стає тією основою, на якій формується нова управлінська логіка — логіка організаційної пластичності, взаємності та здатності створювати довгострокові конкурентні переваги.

Висновок. Соціальний капітал є стратегічним ресурсом, що визначає здатність підприємства до адаптації у динамічному середовищі. Він формує основу для розвитку динамічних здібностей, прискорює циркуляцію знань, забезпечує внутрішню згуртованість та посилює організаційну стійкість. Підприємства з високим рівнем соціального капіталу легше проходять трансформації, швидше реагують на зовнішні виклики та ефективніше використовують свої ресурси.

Представлена таблиця відображає структурну логіку впливу різних компонентів соціального капіталу на елементи адаптаційного потенціалу підприємства. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну оцінку цих взаємозв'язків та розробку інструментів вимірювання рівня соціального капіталу в контексті управління адаптивністю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Putnam R. Social Capital and Institutional Development. Oxford University Press, 2020.
2. Journal of Business Research. Social Capital and Organizational Adaptability. Elsevier, 2021–2023.
3. Вишневецький В. Організаційна стійкість підприємств у турбулентному середовищі. Економічний вісник, 2021.
4. European Management Journal. Social Structures and Knowledge Integration. Elsevier, 2022.
5. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Springer, 2020.
6. Ляшенко В. Соціальний капітал у системі управління підприємством. Економіка та держава, 2022.
7. Harvard Business Review. Organizational Trust and Adaptability. HBR Press, 2021–2023.
8. OECD. Social Dynamics and Enterprise Competitiveness. OECD Publishing, 2023.

REFERENCES

1. Putnam, R. (2020). Social Capital and Institutional Development. Oxford University Press.
2. Journal of Business Research (2021–2023). Social Capital and Organizational Adaptability. Elsevier.
3. Vyshnevskiy, V. (2021). Organizational Resilience in Turbulent Environment. Economic Bulletin.
4. European Management Journal (2022). Social Structures and Knowledge Integration. Elsevier.
5. Teece, D. (2020). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Springer.
6. Liashenko, V. (2022). Social Capital in Enterprise Management. Economy and State.
7. Harvard Business Review (2021–2023). Organizational Trust and Adaptability. HBR Press.
8. OECD (2023). Social Dynamics and Enterprise Competitiveness. Paris: OECD Publishing.

Dymarchuk Ruslan

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Dzis Maksym

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

SOCIAL CAPITAL IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE ADAPTIVE CAPACITY MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the relationship between a company's social capital and its adaptive capacity in the context of an increasingly dynamic external environment. It is demonstrated that social capital is not limited to interpersonal connections and trust but becomes a strategic resource that determines the speed of the enterprise's response to market changes, its ability to undergo organizational transformations, and the level of internal coordination. It is substantiated that the adaptive capacity of an enterprise has a multidimensional nature and is shaped through a combination of employee competencies, the quality of managerial decisions, structural openness, and institutionalized interaction practices. It is proved that social capital functions as a mechanism for reducing uncertainty, optimizing communication, and accelerating the development of organizational capability for change. Based on the generalization of contemporary scientific approaches, the authors propose a table that integrates the elements of social capital and their influence on the components of the enterprise's adaptive capacity.*

Keywords: *social capital, adaptive capacity of the enterprise, dynamic capabilities, organizational resilience, development management, corporate trust, network interactions.*