

*Когда наука достигает какой-либо вершины,  
с нее открывается обширная перспектива  
дальнейшего пути.*

*С. И. Вавилов*

# Механізм регулювання економіки

---

## СТРУКТУРНАЯ КОМПЛЕМЕНТАРНОСТЬ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ БЛОКОВ В УКРАИНЕ: ДИФфуЗИЯ ВМЕСТО ТРАНСФОРМАЦИИ

УДК 330.342

*Липов В. В.*

Представлены основные институциональные блоки социально-экономической модели, сложившейся в Украине, а именно: производственных отношений, финансирования, корпоративного управления, подготовки и повышения квалификации персонала, моделей производства, инноваций, социальной поддержки. Раскрыты проявления диффузии в рамках институциональных блоков структурной комплементарности институциональных форм по социальной ориентации ценностных систем (индивидуализм, корпоративизм, коллективизм); проанализированы ее негативные последствия. Раскрыты перспективы формирования однородной системы структурной комплементарности институциональных блоков и социально-экономической модели в целом на основе ценностей корпоративизма.

*Ключевые слова:* институты, институциональная комплементарность, институциональные блоки, социально-экономические системы, структурная комплементарность.

---

## СТРУКТУРНА КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ БЛОКІВ В УКРАЇНІ: ДИФфуЗИЯ ЗАМІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ

УДК 330.342

*Липов В. В.*

Подано основні інституціональні блоки соціально-економічної моделі, що склалася в Україні, а саме: виробничих відносин, фінансування, корпоративного управління, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, моделей виробництва, інновацій, соціальної підтримки. Розкрито прояви дифузії в рамках інституціональних блоків структурної комплементарності інституціональних форм за соціальною орієнтацією ціннісних систем (індивідуалізм, корпоративізм, колективізм); проаналізовано її негативні наслідки. Розкрито перспективи формування гомогенної системи структурної комплементарності інституціональних блоків та соціально-економічної моделі в цілому на основі цінностей корпоративізму.

*Ключові слова:* інститути, інституціональна комплементарність, інституціональні блоки, соціально-економічні системи, структурна комплементарність.

## STRUCTURAL COMPLEMENTARITY OF INSTITUTIONAL BLOCKS IN UKRAINE: DIFFUSION INSTEAD OF TRANSFORMATION

UDC 330.342

V. Lypov

The basic institutional blocks of the socioeconomic model, formed in Ukraine (labour relations, financial system, corporate management, training and advanced training, production patterns, innovations, social protection) are presented. The manifestation of diffusion in their scopes of structural complementarity of institutional forms on the grounds of social orientation of the value systems (individualism, corporatism, collectivism) are studied and its negative consequences are analysed. The prospects of forming a homogeneous system of structural complementarity of institutional blocks and the socioeconomic model on the whole on the basis of values of corporatism are considered.

*Keywords:* institutes, institutional blocks, institutional complementarity, socioeconomic systems, structural complementarity.

Провал надежд на быструю и безболезненную трансформацию экономики на постсоветском пространстве пробудил интерес к закономерностям институциональных изменений. Происходит углубление представлений о структуре, компонентах институциональных систем и принципах взаимодействия. Игнорирование реформаторами институционального контекста, существовавшего на момент начала реформ, привело к формированию институциональных лакун, ловушек, напряжения, обусловленного совмещением в формируемой модели экономики институтов, существенно отличающихся по своей внутренней природе. Стремление к осознанию причин их появления и механизмов устранения порождает интерес к концепции институциональной комплементарности (ИК), сформировавшейся в начале нового тысячелетия. Элементом ИК является взаимодействие на уровне институциональных блоков (ИБ), выделение которых в качестве особой единицы анализа институционального устройства социально-экономических систем (СЭС) на постсоветском пространстве предлагается впервые.

Широкий интерес к проблеме ИК вызвала коллективная дискуссия на страницах журнала *Socio-Economic Review* [1]. Однако, как свидетельствуют подготовленные к двадцатилетию начала реформ исследования российских специалистов, комплементарный институциональный анализ еще не нашел активного применения на постсоветском пространстве [2; 3]. В лучшем случае следуют ссылки на необходимость учета в процессе изменений комплементарного взаимодействия институтов. В то же время обзор Я. Драхокупила указывает на активное его использование в исследованиях посттрансформационных экономик западными учеными [4]. Примером могут служить работа Б. Чаванса, посвященная процессу трансформации формальных и неформальных институтов [5], и исследования институциональных преобразований в Словении и Китае [6; 7]. Особый интерес представляют исследования В. Михненко, который первым использовал инструментальную концепцию разнообразия вариантов капитализма для анализа институциональных изменений в Украине [8]. Авторская концепция ИК представлена в монографии [9].

Статья продолжает публикацию, начатую в предыдущем номере журнала [10]. Она посвящена исследова-

нию проблем, порождаемых диффузией в Украине в рамках ИБ институтов, относящихся к противоположным по принципам социальной ориентации институциональным матрицам, и определению перспектив развития.

Трансформация была связана с переходом к принципиально отличным основаниям *структурной комплементарности* институциональной системы (СК) и, соответственно, изменением самого базиса (целей, механизмов, форм, инструментов) процессуального взаимодействия экономических субъектов и перестройкой ее *функциональной комплементарности* (ФК). В конечном итоге имеющее место нарушение ФК обусловливается попыткой одномоментной смены принципов, находящихся в основе СК. Можно рассмотреть последствия этих изменений на уровне основных ИБ.

**Производственные отношения (ПО).** На формирование специфики ИК в сфере ПО в Украине оказывают противоречивое влияние эффект *Path Dependents*, зависимости пути развития, заложенного в советский период, и последствия осуществленной в начале 90-х гг. XX ст. попытки быстрой либерализации рынка труда. В наследие от СССР Украине достался мощный индустриальный сектор с высоким уровнем централизации, доминированием крупных предприятий с развитой системой социальной защиты. Существенную ее часть брали на себя организованные по отраслевому принципу профсоюзы. Стержневой основой обеспечения СК ПО в этих условиях были приоритет коллективного интереса и патернализм предприятий в отношении работников. В основе трансформации ПО была попытка одномоментного, привнесимого извне, сверху, пересмотра принципов СК путем их индивидуализации. Ее обреченность была связана как с неготовностью к принятию со стороны общественного сознания, так и с отсутствием соответствующей институциональной инфраструктуры, в том числе и институтов, способных компенсировать напряжение на рынках труда, неизбежно возникающее в результате либерализации политики занятости. Существовавшие институты были ориентированы на противоположный тип СК. Наметилась тенденция к дуализации ПО и рынка труда. В рамках единой экономики ПО крупных индустриальных корпораций отличаются от ПО в среде мелкого бизнеса. Подобное явление характерно для южно-европейских

стран, прежде всего Италии. В первом случае трансформация ИК в сфере ПО обретает эволюционный характер, во втором – либерализация ПО носит гипертрофированные формы, лишь постепенно входя в цивилизованное русло. *Трипартизм* в сфере ПО развивается как гибридный постсоветский институциональный компромисс экономических субъектов в сфере производства и государства, достигаемый в результате политических переговоров. Модель ПО может быть охарактеризована как *ассиметричный неокорпоративизм*. С одной стороны, это смесь институциональных форм, призванных обеспечить высокий уровень защиты занятости, прежде всего, постоянно занятых, предполагающих активное вмешательство государства: относительно сильные профсоюзы, консенсусные производственные отношения, умеренный конфликт между менеджментом и наемными работниками. Они включают неокорпоративистские институты, обеспечивающие централизацию и координацию трудовых договоров, включение в них вопросов, охватывающих условия, обычно ассоциируемые с подвижными рынками труда, такими, как высокий динамизм заработных плат. С другой стороны, ПО и рынок труда характеризуются существенной разницей в уровне централизации и координации трудовых договоров, высоким уровнем дифференциации заработной платы, недостаточным уровнем активной (обеспечение работы служб занятости, переобучение и обучение кадров, субсидии работающим, пособия по производственному травматизму) и пассивной (пособия по безработице и по раннему выходу на пенсию) политики государства в сфере занятости и на рынках труда по внедрению компенсационных институтов.

Развивается характерная для стран рыночного капитализма (РК) конкуренция между фирмами за квалифицированный персонал. Регулирование ПО близко модели, характерной для стран Центрально-Европейского капитализма (ЦЕК). Характер отношений между менеджментом и наемными работниками также больше соответствует модели ЦЕК. Одновременно по уровню общественных затрат на программы, нацеленные на обеспечение функционирования рынка труда, характеру ПО в сфере малого бизнеса Украина больше соответствует показателям, характерным для стран РК.

Финансовая система (ФС) и через два десятилетия после начала реформ остается незначительной по размерам и слаборазвитой. Это несовершенство – одна из основных причин невозможности говорить как о формировании ИК в рамках ФС, так и о ее интеграции с другими ИБ формируемой СЭС. Столкновение индивидуалистических и корпоративистских принципов СК ФС проявляется в характерном для РК превращении ФС в самодостаточный, довлеющий над всей экономикой механизм обогащения незначительного числа субъектов финансовых рынков, не имеющих ничего общего с созданием реальных экономических благ, и представляет случай институционального напряжения СЭС в целом, ее системной некомплементарности. В Украине в предкризисный период это проявилось в гипертрофированном развитии потребительского кредитования импорта, обречшем национальную экономику на попадание в долгосрочную долговую яму. Одновременно приоритетное развитие банковских форм финансирования соответствует корпоративистским принципам СК, роднит ее с ЦЕК. Однако функциональная неполнота и несовершенство не позволяют говорить о близости к какой-либо из существующих в развитых экономиках моделей ФС. Остается незначительным финансовый рынок. Предпочтение кредитования в качестве основной формы финансирования вполне соответствует доминирующей роли банков, однако функционально его

можно объяснить высоким уровнем недоверия, нежеланием передавать контроль над предприятиями внешним инвесторам. Недостаточный уровень развития ФС, наряду с жестким, но недостаточно эффективным его регулированием, объясняет ограниченность перечня применяемых финансовых инструментов. Инвестор чаще всего выступает в роли инсайдера. Институциональные инвесторы практически отсутствуют. Ключевая роль в инвестировании принадлежит национальным бизнес-структурам. Уровень ПИИ остается крайне низким. Одна из причин этого связана со слабой защитой внешних акционеров, в том числе и миноритарных. Остается крайне слабым сектор финансовых посредников. Отсутствует рынок рискового и остается несовершенным рынок страхового капитала. Слабо развита деловая среда. Основное взаимодействие обеспечения корпоративного контроля. Государство устанавливает правила, перераспределяет часть финансовых потоков.

**Корпоративное управление (КУ).** Складывающаяся в Украине модель КУ отражает стремление собственников снизить риски его использования в условиях трансформационной нестабильности эпохи первоначального накопления капитала. С этим связан высокий уровень концентрации собственности. Финансист остается инсайдером, владельцем предприятия, сохраняющим непосредственный контроль над его деятельностью (модель ЦЕК). Одновременно преобладает характерная для РК краткосрочная ориентация во времени. Доминантный тип корпоративной культуры "Эйфелева башня" предполагает акцент на иерархизацию, регламентацию и конкретизацию управленческих процедур. Это превращается в препятствие стимулированию инновационной активности персонала, значимость которого возрастает в условиях становления экономики знаний. Преобладающая структура – конгломерат, направленный на концентрацию производства в одном секторе; имеет место значительная дифференциация между подразделениями фирм. Слабая интеграция в деловые ассоциации превращается в еще один фактор, отличающий национальную модель КУ от модели ЦЕК. Основные игроки – представители национального капитала. Налоговая система, состояние финансового рынка и уровень коррупции ближе к модели стран Латинской Америки. Практически не действуют такие эффективные финансовые инструменты корпоративного контроля РК, как враждебные захваты, слияния и поглощения компаний. Они превращаются в средства рейдерских атак, и их применение никак не связано с рыночным контролем реального состояния предприятий и финансовых рынков. В целом можно говорить об имеющем объективные причины совмещении в рамках ИБ КУ, как и в ранее рассмотренных блоках, двух противоположных принципов организации СК, порождающих институциональное напряжение и на уровне ФК.

**Модель производства (МП).** Формирование в Украине мощного индустриального и агропромышленного комплекса в определяющей степени связано с наличием целого ряда факторов производства, по которым страна имеет преимущества на международных рынках. Они, в сочетании с доминирующими в национальной культуре социальными ориентациями, предопределяли приоритет кооперационных, организационных и дорогостоящих технологий. В максимальной степени это нашло выражение в развитии машиностроительного комплекса. Наличие зна-

чительного научного потенциала, образовательной системы, ориентированной на подготовку специалистов в сфере технических дисциплин, создают благоприятные условия для развития высокотехнологичных отраслей. Однако ограниченность финансовых ресурсов препятствует их динамичному развитию. Вместе с тем переход СК ПО на принцип индивидуализации стимулирует переориентацию значительной части рабочей силы на универсализацию профессиональных знаний. Соответственно в перспективе это может привести к сокращению возможностей развития высокотехнологичных отраслей, приоритету комплексных, продуктовых и бюджетных технологий, не требующих высокого уровня специализации. Потенциал формирования конкурентных технологий ограничивает фактическая деиндустриализация экономики, возрастание роли и значимости сырьевых отраслей. Результатом трансформационного кризиса стало обретение приоритетного значения МП с сокращающейся отдачей.

**Обучение, подготовка и повышение квалификации (ОПП).** Украине досталась система ОПП, в которой индивидуальные профессиональные знания и умения рассматривались как общественный капитал. Трансформационный кризис, ограничение возможностей финансирования со стороны государства, приватизация внесли существенные коррективы в основы СК. Профессиональные знания и навыки приобретают значение индивидуального и индивидуально-общественного капитала. Государство утратило возможности покрытия финансовых потребностей образовательной сферы. Предприятия же в условиях либерализации рынка труда теряют стимулы для вложения средств в формирование и совершенствование профессиональных квалификаций наемного персонала. Ориентация на модель РК ведет к минимизации взаимных обязательств работодателей и наемных работников. Инвестиции в рост квалификации переключаются на самих работников. Существенная часть затрат государства направляется на приобретение нетрансферабельных, специфических знаний, углубленную профессиональную подготовку в сфере технических дисциплин. По этому показателю Украина приближается к модели стран ЦЕК, что выгодно отличает наше высшее образование от соответствующих систем восточно-европейских государств и многих других развитых стран, ориентированных на преподавание универсальных знаний. Но она отражает потребности экономики и достижения системы высшего образования советского периода. Под вопросом остается способность Украины пользоваться имеющимися преимуществами. Приоритетное значение приобретает ИК системы ОПП будущей модели и отраслевой структуры экономики. Намечается переход к образовательной системе, нацеленной на формирование универсальных знаний. Он сопровождается тенденцией к сегментации, то есть выделению группы элитных вузов и специальностей, в которых сохраняется ориентация на формирование глубокой специализации, и тех, которые обеспечивают ориентацию на универсальные знания.

**Система социальной поддержки населения и государство всеобщего благосостояния (ГВБ).** Приоритетная ориентация экономики на формирование модели РК, дополненная последствиями трансформационного кризиса, обусловила существенный пересмотр основ СК в сфере ГВБ. Приватизированные предприятия рассматривают социальную сферу как излишний балласт. Однако сбросить его одномоментно оказалось невозможным из-за отсутствия механизмов компенсации и замещения институциональных лагун, возникающих при этом в сфере социальной защиты и нелегитимности в глазах большинства населения как характера, так и результатов привати-

зации. К тому же в наших условиях практически отсутствует возможность вовлечения в систему ГВБ характерного для стран Азии компенсационного института традиционной семьи. Не вполне логичным ответом в этих условиях стала экспансия либерального универсального ГВБ. Акцент сделан на поддержку по бедности и старости на основе усреднения размера пособий. Однако сохраняется не характерная для РК высокая доля социальной защиты по месту работы. Ограничены общественные расходы на здравоохранение. Действует смешанная система страхования и пенсионного обеспечения (совмещение возвратного финансирования и всеобщего обязательного пенсионного обеспечения).

**Национальная инновационная система (НСИ).** В процессе трансформации экономики Украины СК НСИ, что вполне закономерно исходя из начальных ориентиров реформ, обрела дуальную форму. Государство определяет приоритеты инновационной активности, обеспечивает поддержку общественно значимых проектов, но ключевое значение приобретают микроэкономические субъекты. Инновация рассматривается как частный капитал. Однако действенные условия для ее превращения в капитал на уровне ФК отсутствуют. Слабая правовая защита инновации – только одна из причин этого. Ученые обращают внимание на приоритет рентоориентированного поведения [11]. Смещение СК в сторону абсолютной индивидуализации мотивов хозяйствования при отсутствии институциональной инфраструктуры, сдерживающей эгоистическое поведение необходимостью социального оправдания предпринимательского вознаграждения, привело к формированию институциональных ловушек, стимулирующих инновации в сфере асоциальных форм обогащения. Примером обратной взаимосвязи между эффективностью ФК при неэффективной СК может служить состояние системы государственных исследовательских институтов. Даже имея перспективные инновационные наработки (сохраняя эффективность ФК), они оказываются не способны действительно вписаться в рыночные реалии (неэффективность СК объясняется неспособностью соединить общественный интерес государства-финансиста и индивидуальный интерес разработчика). Слабое развитие корпоративного исследовательского сектора связано с незначительными объемами частного финансирования НИРиОКР. Это можно объяснить как сравнительно небольшими размерами предпринимательских структур, так и особенностями конкурентной среды. Для большинства предприятий крупного бизнеса, способного вкладывать деньги в НИРиОКР, внутренняя среда больше стимулирует развитие ценовой конкуренции, а включение в конкуренцию на основе повышения качества выпускаемой продукции на мировых рынках зачастую оказывается невозможным из-за недостаточности ресурсов для конкуренции на мировых рынках. Преобладающей формой отношений между разработчиками является конкуренция, и это вполне соответствует принципам СК, свойственной РК. Приоритетное развитие получают радикальные, технологические, целостные и централизованные инновации. Они, в первую очередь, осуществляются в сферах, не требующих значительных вложений и способных принести быстрый доход (легкая и пищевая промышленность, торговля).

Таким образом, результатом трансформационных преобразований 1990-х годов стало разрушение как структурных, так и функциональных оснований ИК СЭС. Глубокий трансформационный кризис оказал негативное влияние на эволюцию доминирующих ценностных ориентаций. Общественное сознание отброшено от получивших распространение в конце 1980-х – начале 1990-х и давших

толчок процессу перестройки ценностей самовыражения к свойственному ранним индустриальным обществам смещению *традиционных* и *секулярно-рациональных ценностей*. Утеряны те основания СК, которые позволяют формировать институциональную структуру, нацеленную на успешное развитие в современных условиях. Разрушение прежней ФК связано поспешным и непоследовательным переходом к рыночным методам хозяйствования и разрывом прежних хозяйственных связей.

Исходной точкой формирования новых оснований ФК является определение роли и места страны в мировой экономике. Экономический потенциал Украины сохраняет возможность выбора между двумя сценариями развития. Первый предполагает сохранение и восстановление целостного многоотраслевого диверсифицированного народнохозяйственного комплекса как основы большей независимости в качестве самостоятельного субъекта мировой экономики. Второй основывается на интенсивной международной диверсификации по примеру малых стран, когда ресурсы направляются на развитие ограниченного числа ориентированных на экспорт отраслей, обеспечивающих импортное покрытие пробелов в отраслевой структуре.

Фундамент успешной трансформации СЭС Украины составляет приоритетное развитие секторов экономики, способных обеспечить *синергетический эффект роста отдачи от масштаба производства*. Ключевое значение приобретают поиск, выявление и поддержка *технологий-катализаторов, моделей производства и сфер деятельности*, способных принять на себя роль локомотивов развития национальной экономики. Ориентирами в этом процессе является целенаправленное создание *инновационных продуктов*, находящихся на стадиях *жизненного цикла "выход на рынок" и "рост"*, способных обеспечить международную конкурентоспособность по качеству, комплексную диверсификацию производственного процесса в рамках группы отраслей национальной экономики и синергетический эффект от их внедрения. Значительный потенциал в этом отношении сохраняют неиндустриализация с применением информационных, нано- и биотехнологий *агропромышленного комплекса и машиностроения*. В первом случае синергетические эффекты способны охватить отрасли, задействованные в производстве, переработке, продвижении сельхозпродукции, создании соответствующей современной техники, инфраструктуры, новых технологий, внешнеэкономической деятельности, финансировании, обучении кадров и обеспечении потребностей сельских жителей.

На уровне СК необходимо учитывать особенности влияния процесса модернизации и перехода от традиционного к индустриальному и неиндустриальному обществу на эволюцию приоритетных ценностных ориентаций. Рост материального благосостояния населения, индивидуализация производства, предложения и спроса на товары и услуги составляют объективную предпосылку для трансформации социальных ориентаций ценностной системы. Они создают возможность смены приоритета от противостояния *традиционные/секулярно-рациональные* ценности к *социально ориентированной самоактуализации* на шкале ценностей *выживание/самовыражение*. Лишь на этой основе становится возможным окончательное преодоление негативных последствий распространения коррупции, клиентизма и партикуляризма [12].

Отправным моментом формирования *комплементарного механизма институционального развития национальной экономики* может стать модель системы КУ, предполагающая, по примеру ЦЕК, учет интересов всех участников производственного процесса (собственников, высшего менеджмента, наемного персонала, финан-

систов), их совместное участие в управлении и распределении прибыли, долгосрочную (стратегическую) ориентацию производственного планирования. Подобной модели соответствует ФС, основанная на доминирующей роли банков, инсайдерском контроле финансиста за деятельностью предприятия и высоком уровне концентрации собственности. Комплементарная модель ПО предполагает сохранение роли профсоюзов, трипартизм, гибкость внутренних рынков, умеренные гарантии занятости, активные политику ее поддержки и участие предприятий в программах социальной защиты персонала, сокращение текучести кадров, углубление профессиональной специализации. Взаимосвязанная МП предполагает делать акцент на конкуренции по качеству продукции, высокому уровню нерыночной координации, кооперации производственных процессов, обеспечивающих получение синергетического эффекта роста отдачи от масштаба производства, приоритете организационных, бюджетных технологий, инкрементальных, организационных, частичных изменений, глубокой профессиональной специализации. В сфере ОПП сохраняется ведущая роль государства, признается значимость как среднего специального, так и высшего образования, поскольку профессиональные знания рассматриваются как общественно-корпоративный и частный капитал, в их формировании принимают участие все стороны производственного процесса, ключевое значение приобретают специальные знания, взаимодействие на рынке труда. В НСИ сохраняется распределение функций государства и частного бизнеса между сферами финансирования и проведения исследований, обеспечивается достаточный уровень правовой защиты инноваций как корпоративного и частного капитала, акцент на совершенствовании продуктов, технологий, организационных, последовательных, инкрементальных инновациях, обеспечивающих диверсификацию кооперационного взаимодействия производителей. ГВБ стремится обеспечить в рамках экономических возможностей максимально универсальное государство всеобщего благосостояния на основе социального равенства.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением возможностей гетерогенизации институциональной составляющей СЭС.

**Литература:** 1. Dialogue on Institutional Complementarity and Political Economy / C. Crouch, W. Streeck, R. Boyer [et al.] // Socio-Economic Review. – 2005. – No. 3. – P. 359–381. 2. Социально-экономическое развитие постсоветских стран: итоги двадцатилетия / отв. ред. Л. Вардомский и Е. Кузьмина. – М.: ИЭ РАН, 2012. – 400 с. 3. Новые независимые государства: сравнительные итоги социально-экономического развития / отв. ред. Л. Вардомский. – М.: ИЭ РАН, 2012. – 60 с. 4. Драхокупил Я. Постпереходные варианты политического и экономического развития стран Восточной Европы и бывшего Советского Союза / Я. Драхокупил // Мир России. – 2009. – № 3. – С. 39–60. 5. Chavance B. Formal and informal institutional change: the experience of postsocialist transformation / B. Chavance // The European Journal of Comparative Economics. – 2008. – Vol. 5, No. 1. – P. 57–71. 6. Crowley S. Varieties of Capitalism, Power Resources, and Historical Legacies: Explaining the Slovenian Exception / S. Crowley, M. Stanojevich // Politics & Society. – 2011. – 39 (2). – P. 268–295. 7. Ahrens J. Transitional Institutions, Institutional Complementarities and Economic Performance in China. A "Varieties of Capitalism" Approach / Joachim Ahrens, Patrick Jünemann // Ordnungspolitische Diskurse. Discourses in Social Market Economy. – 2010. – No. 11. – P. 61. 8. Mykhnenko V. Strengths and Weaknesses of "Weak Co-ordination": Economic

Institutions, Revealed Comparative Advantages, and Socio-Economic Performance of Mixed Market Economies in Poland and Ukraine / V. Mykhnenko // Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions and Complementarities in the European Economy / B. Hancké, M. Rhodes, M. Thatcher (eds). – Oxford : Oxford University Press, 2007. – P. 351–378. 9. Липов В. Институциональная комплементарность социально-экономических систем / В. Липов. – Х. : Изд-во ХНУ имени В. Н. Каразина, 2011. – 484 с. 10. Липов В. Комплементарность институциональных блоков как инструмент анализа социально-экономических систем / В. Липов // Экономика розвитку. – 2013. – № 3 (67). – С. 8–12. 11. Вишневикий В. Інновації, інститути та еволюція / В. Вишневикий, В. Демет'єв // Вопросы экономики. – 2010. – № 10. – С. 41–62. 12. Инглхарт Р. Модернизация, культурные изменения и демократия / Р. Инглхарт, К. Вельцель. – М. : Новое изд-во, 2011. – 464 с.

**References:** 1. Dialogue on Institutional Complementarity and Political Economy / C. Crouch, W. Streeck, R. Boyer [et al.] // Socio-Economic Review. – 2005. – No. 3. – P. 359–381. 2. Sotsialno-ekonomicheskoe razvitie postsovetskikh stran: itogi dvadtsatiletiya [Socioeconomic development of post-Soviet countries: twenty years' results] / otv. red. L. Vardomskiy i E. Kuzmina. – M. : IE RAN, 2012. – 400 p. 3. Novye nezavisimye gosudarstva: sravnitelnye itogi sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya [New independent states: comparative results of socio-economic development] / otv. red. L. Vardomskiy. – M. : IE RAN, 2012. – 60 p. 4. Drakhokupil Ya. Postperekhodnye varianty politicheskogo i ekonomicheskogo razvitiya stran Vostochnoy Evropy i byvshego Sovetskogo Soyuza / Ya. Drakhokupil // Mir Rossii. – 2009. – No. 3. – P. 39–60. 5. Chavance B. Formal and informal institutional change: the experience of postsocialist transformation / B. Chavance // The European Journal of Comparative Economics. – 2008. – Vol. 5, No. 1. – P. 57–71. 6. Crowley S. Varieties of Capitalism, Power Resources, and Historical Legacies: Explaining the Slovenian Exception / S. Crowley, M. Stanojevich // Politics & Society. – 2011. – No. 39 (2). – P. 268–295. 7. Ahrens J. Transitional Institutions, Institutional Complementarities and Economic Performance in China. A "Varieties of Capitalism" Approach / Joachim Ahrens, Patrick Jünemann // Ordnungspolitische Diskurse. Discourses in Social Market Economy. – 2010. – No. 11. – P. 61. 8. Mykhnenko V. Strengths and Weaknesses of "Weak Co-ordination": Economic Institutions, Revealed Comparative Advantages, and Socio-Economic Performance of Mixed Market Economies in Poland and

Ukraine / V. Mykhnenko // Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions and Complementarities in the European Economy / B. Hancké, M. Rhodes, M. Thatcher (eds). – Oxford : Oxford University Press, 2007. – P. 351–378. 9. Lipov V. Institutionalnaya komplementarnost sotsialno-ekonomicheskikh sistem [Institutional Complementarity of Socioeconomic Systems] / V. Lipov. – Kh. : Izd-vo KhNU imeni V. N. Karazina, 2011. – 484 p. 10. Lipov V. Komplementarnost institutsionalnykh blokov kak instrument analiza sotsialno-ekonomicheskikh sistem / V. Lipov // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 3(67). – P. 8–12. 11. Vishnevskiy V. Innovatsii, instituty i evolyutsiya / V. Vishnevskiy, V. Dementev // Voprosy ekonomiki. – 2010. – No. 10. – P. 41–62. 12. Ingkhart R. Modernizatsiya, kulturnye izmeneniya i demokratiya [Modernization, cultural change and democracy] / R. Ingkhart, K. Vetsel. – M. : Novoe izd-vo, 2011. – 464 p.

#### Информация об авторе

**Липов Владимир Валентинович** – докт. экон. наук, профессор кафедры международной экономики и менеджмента внешнеэкономической деятельности Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: Lipov\_vl@mail.ru).

#### Информация про автора

**Липов Володимир Валентинович** – докт. экон. наук, профессор кафедры міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: Lipov\_vl@mail.ru).

#### Information about the author

**V. Lipov** – Doctor of Science in Economics, Professor of the Department of International Economics and International Business Management of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: Lipov\_vl@mail.ru).

#### Рецензент

докт. экон. наук,  
профессор Попов А. Е.

Стаття надійшла до ред.  
23.09.2013 р.

## THE LEVEL OF EMPLOYEE ENGAGEMENT IN SLOVENIAN COMPANIES

UDC 331.104

**M. Merkač-Skok**

Employee engagement combines elements of belonging, commitment, motivation, readiness and productivity. Management plays an important role in employee engagement and its level largely determines the intensity of employee cooperation with the leadership. The goals of the paper were to explore: to what extent encouraging work engagement is present among Slovenian employees, and which approaches to encouraging work engagement are evaluated as the most important ones by the employees. A survey on the sample of 300 Slovenian employees was conducted. The