

**Тетяна Іванівна ЛЕПЕЙКО**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID ID: 0000-0001-8667-509X

E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

**Юліанна Дмитрівна ШЕЯНОВА**

аспірант кафедри підприємницької діяльності,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID ID: 0000-0002-9363-7937

yuulianash@gmail.com

**МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

Лепейко, Т. І., Шеянова Ю. Д. Модель управління організаційним капіталом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 226 – 232.

**Анотація**

*У статті досліджено місце і роль організаційного капіталу поряд з іншими складовими частинами інтелектуального капіталу – соціальним та споживчим (клієнтським) капіталами. Досліджено питання управління організаційним капіталом підприємств. Детально розглянуто принципи управління організаційним капіталом, серед основних: наукової обґрунтованості; модельованості управління; безперервності управління; орієнтованості управління на задоволення вимог ринку; комплексності; вдосконалення; повноти та достовірності інформації; однаковості; правдивості; релевантності; діалектичності. Встановлено, що правильно обрані і точно позначені принципи управління організаційним капіталом підприємства, є основою досягнення її стратегічних цілей. Розроблено модель управління організаційним капіталом підприємства, яка складається з таких складових частин як: суб'єкти, забезпечуюча, керуюча та керована підсистеми. Об'єктом в цій системі є елементи організаційного капіталу, розвиток яких сприяє створенню компетенцій і конкурентних переваг, що дозволяють компанії зайняти більш вигідне, в порівнянні з конкурентами, положення на ринку. Суб'єктами виступають постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, держава. До складу забезпечуючої підсистеми відносимо ресурси та інформацію, які забезпечують такі елементи як менеджмент якості, персонал, виробничі процеси, технології, маркетингова, фінансова та інноваційна діяльність підприємства. Керована підсистема містить з принципі, функції та методи управління. Модель управління організаційним капіталом підприємства ґрунтується на моніторингу організаційного капіталу, порівняльній оцінці його рівня, розробці заходів, реалізація яких призводить до підвищення потенціалу організаційного капіталу та ефективності його використання. Високий рівень організаційного капіталу досягається за допомогою цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми підприємства (менеджменту) з дотриманням виділених принципів на керовану підсистему. Мета управління організаційним капіталом – підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок ефективного використання всіх видів її ресурсів.*

**Ключові слова:** організаційний капітал; структурний капітал; інтелектуальний капітал; соціальний капітал; забезпечуюча, керуюча підсистема, керована підсистеми.

---

**Tetiana LEPEYKO**

Doctor of Economics, Professor, Chief of the Management and Business Department  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Yuliana SHEIANOVA**

Post-graduate of the Department of Entrepreneurship  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

### **MODEL OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CAPITAL MANAGEMENT**

Lepeyko, T., Sheianova Y. Model of enterprise organizational capital management. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2021. Volume 6. № 2, pp. 226 – 232.

#### **Abstract**

*The article examines the place and role of organizational capital along with other components of intellectual capital - social and consumer (client) capital. The issue of management of organizational capital of enterprises is investigated. The principles of organizational capital management are considered in detail, among the main ones: scientific substantiation; management modeling; continuity of management; management's focus on meeting market requirements; complexity; improve; completeness and reliability of information; uniformity; truthfulness; relevance; dialectics. It is established that the correctly chosen and accurately marked principles of management of organizational capital of the enterprise are the basis for achieving its strategic goals. The model of management of the organizational capital of the enterprise which consists of such constituent parts as: subjects, providing, managing and managed subsystems is developed. The object in this system are the elements of organizational capital, the development of which contributes to the creation of competencies and competitive advantages that allow the company to occupy a more favorable position compared to competitors. The subjects are suppliers, intermediaries, consumers, competitors, the state. The supply subsystem includes resources and information that provide such elements as quality management, personnel, production processes, technology, marketing, financial and innovation activities of the enterprise. The managed subsystem contains the principles, functions and methods of management. The model of management of organizational capital of the enterprise is based on monitoring of organizational capital, comparative assessment of its level, development of measures, the implementation of which leads to increasing the potential of organizational capital and efficiency of its use. A high level of organizational capital is achieved through the purposeful influence of the control subsystem of the enterprise (management) in compliance with the selected principles on the managed subsystem. The purpose of organizational capital management is to increase the company's competitiveness through the efficient use of all types of its resources.*

**Keywords:** *organizational capital; structural capital; intellectual capital; social capital; providing, control subsystem, controlled subsystem*

**JEL classification:** D24; E22; E24; J24

---

#### **Вступ**

В нинішній економіці інтелектуальний капітал і його складові створюють стратегічні конкурентні переваги, які впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Повноцінний розвиток інтелектуального капіталу може бути тільки при синхронному розвитку всіх його видів, таких як: організаційний, людський, і капітал відносин, так як тільки в комплексі вони формують синергетичний ефект. Надзвичайно важливим елементом є організаційний капітал. Успішне впровадження організаційного капіталу забезпечує підприємству значними конкурентними перевагами, які взаємопов'язані з продуктивністю праці, процесами прийняття рішень, поширенням знань всередині підприємства, координацією роботи працівників, а також результативністю діяльності ІТ-систем. Існують і інші переваги, такі як: удосконалення якості прийнятого рішення, широке застосування експертного досвіду, поширення нових організаційних культур, зростання задоволеності працівників своєю роботою і ряд інших. Враховуючи важливість забезпечення економічної ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах на основі організаційного капіталу, виникає необхідність розробки моделі управління ним.

---

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності складових частин інтелектуального капіталу приділяється значна увага у працях вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема О.А. Антонова, М. Армстронг, Г. Беккера, В.Н. Белкін, Е. Брукінга, Д.С. Бутенко, А.Л. Гапоненко, Т.А. Гараніна, В.Д. Горбунов, Л. Едвінсон, С.М. Ілляшенко, І.С. Каленюк, Р. Макадок, М. Мелоун, Д. Моррісона, Т.М. Орлова, І. Проніної, Й. Руус, К.-Е. Свейбі, Т.А. Стюарт, Д. Шнайдера та ін. [1-8]. Однак все ж таки існує потреба у ґрунтовному вивченні організаційного капіталу як пріоритетного джерела конкурентних переваг, зокрема актуальним є питання управління організаційним капіталом підприємств.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування розробки моделі управління організаційним капіталом підприємств.

### **Виклад основного матеріалу**

Організаційним капіталом є організаційні можливості підприємства відповідають на запити ринків. Організаційний капітал відповідає за застосування в організаційній системі людського капіталу, перетворюючи наявні дані. Організаційний капітал – це власність підприємств і може бути відносно самостійним об'єктом купівлі-продажу. Організаційний капітал є результативним тільки в контексті стратегічного завдання підприємства. Значення організаційного капіталу, як і капіталу взагалі, встановлюється не його присутністю, а результативністю застосування. Отже, організаційний капітал – це прояв організаційної спроможності підприємства відповідати запитам ринків, потенціал їх застосування знову і знову для формування нової цінності.

Для розробки пропозицій з управління організаційним капіталом підприємств потрібно визначити основні принципи, згідно з якими буде реалізовуватися управління – розробити основні принципи моделі управління організаційним капіталом.

У найзагальнішому вигляді модель управління є теоретично побудована сукупність уявлень про те, як виглядає система управління. Містить у собі основні принципи менеджменту, стратегічне бачення компанії, цільові установки завдань, структуру, порядок взаємодії елементів, моніторинг, аналітику, мотиваційну політику. Для побудови моделі управління розглянемо докладніше структури організаційного капіталу і управління його елементами вітчизняними та зарубіжними компаніями.

З точки зору управління організаційним капіталом, в спробі активізувати свою інноваційну діяльність вітчизняні виробники дотримуються політики поділу областей концентрації знань за напрямками роботи, виділяючи їх в самостійні бізнес-одиниці.

Оцінка сильних і слабких елементів організаційного капіталу вітчизняних виробників представлена в табл. 1.

З точки зору управління організаційним капіталом, проблемами вітчизняних підприємств є: неповна структура як самого капіталу (як правило, відсутність блоку «контакт»), так і його окремих блоків (відсутність нинішніх систем управління, кваліфікованого менеджменту в «когнітивній системі», патентного портфеля в «бізнес-процес»); статична схема системних взаємодій підприємства, нездатність утворювати нові взаємодії для забезпечення повної структури організаційного капіталу; протиріччя як між середовищем і підприємством, так і між внутрішніми складовими компанії (когнітивні системи і бізнес-процеси не завжди працюють злагоджено).

Структура організаційного капіталу вітчизняних підприємств має сильно виражену когнітивну складову (розробки), але відсутність зворотного зв'язку зі споживачем, мінуси управління не дозволяють підприємствам домінувати на світовому ринку. При цьому слід зазначити, що споживач не надає запити, що істотно відрізняються один від одного, що в недостатній мірі стимулює ту перевагу, що мають вітчизняні виробники, а саме, потужну інженерну базу. Маючи головною одиницею своєї виробничого ланцюжка

інженерні відділи, вітчизняні підприємства позбавлені додаткового стимулу розвивати даний напрямок через пасивність зовнішнього середовища.

**Таблиця 1. Оцінка сучасного стану елементів організаційного капіталу вітчизняних підприємств**

Блок організаційного капіталу	Елементи блоку	Проблеми блоку	Необхідні організаційні інновації
Контакт	канали зв'язку з дилерами	спрямованість на продаж	проривні маркетингові технології
		відсутність бренду	запровадження бренду, створення репутації
		відсутній або слабкий зворотний зв'язок зі споживачем	формування каналів зворотного зв'язку
Когнітивна система	дослідницькі відділи	розробки без урахування споживчих потреб	формування механізму трансформації організаційного капіталу, що включає всі блоки системи
	вищий менеджмент-інженерний склад	некомпетентне керівництво бізнесом	
Бізнес-процес	мережева структура на основі НДДКР	застаріла технологічна база	модернізація виробничого процесу
	малі виробничі потужності		
	слабкі позиції виробничого процесу	неохоронноздатна інтелектуальна власність	розробка управлінських дій щодо виробничого процесу

Структура організаційного капіталу зарубіжних підприємств націлена на продаж – блок контакту розвинений в напрямку проведення агресивної політики просування товару за рахунок вихідних потоків знань, які формують бренд. Активна політика щодо патентного портфеля має таку ж мету – створення репутації власника патентів.

Серед сильних сторін вітчизняних підприємств можна виділити наявність висококваліфікованих фахівців, значний потенціал дослідних відділів з нових товарів (до випробування і тестування). Сильною стороною зарубіжних компаній можна назвати активну маркетингову і менеджерську стратегії – вводяться нові системи ціноутворення, чітко визначається політика розвитку компанії. Вітчизняні та зарубіжні бізнес-моделі відрізняються один від одного в досить великій мірі. В обох випадках це малі (самостійні або що входять до групи підприємств) компанії, що стосується структури, найбільш сильними відділами наших підприємств є інженерні відділи, зарубіжних – поділу маркетингу.

Управління елементами організаційного капіталу націлене на зміцнення існуючих зв'язків і активізацію циркулюючих потоків знань між інженерним корпусом і виробництвом. Схему системних взаємодій зарубіжних підприємств представляють служби «менеджмент – маркетинг-продажу». Управління елементами організаційного капіталу націлене на розвиток схем просування товару і активізацію вихідних потоків знання.

Проблеми вітчизняних підприємств з точки зору організаційного капіталу полягають у роз'єднаності елементів, блоків моделі, і негнучких «законсервованих» зв'язках підприємств. Для того, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, вітчизняним підприємствам потрібно трансформувати всі складові організаційного капіталу в систему і активізувати інноваційну діяльність з позицій управління структурним фондом.

Дослідження підтвердило припущення про значну роль областей концентрації знань в інноваційній роботі підприємства. Отже, модель управління організаційним капіталом підприємства повинна бути вибудована на основі розуміння роботи компанії

---

як послідовного підключення областей концентрації знань по ланцюжку формування доданої вартості, що забезпечують безперервний рух і застосування потоків знань для створення інновацій.

Мета управління організаційним капіталом підприємства – це підвищення його конкурентоспроможності за рахунок постійного створення високоліквідної інноваційної пропозиції (створення механізму формування нових знань). Тобто сутність полягає в створенні організаційних умов, що забезпечують найбільш результативний рух і застосування знань підприємства.

Виділяють такі основні принципи управління організаційним капіталом підприємства:

Принцип наукової обґрунтованості. Вказує на те, що управління рівнем організаційного капіталу в частині його формування, розвитку і використання повинно базуватися на передовому досвіді практиків і науково-обґрунтованих положень, на встановленні об'єктивних зв'язків всіх елементів досліджуваної області і взаємодії з іншими категоріями.

Принцип модельованості управління. Важливий при управлінні інноваційними системами, необхідний при побудові моделі управління організаційним капіталом на рівні компанії.

Принцип безперервності управління організаційним капіталом. Обумовлений необхідністю моніторингу стану і рівня розвитку організаційного капіталу і динамічністю явищ внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств з метою своєчасного виявлення тенденцій в розвитку і коригування процесів управління циклом його руху.

Принцип орієнтованості управління на задоволення вимог ринку. Обумовлений цілями діяльності підприємства. У конкурентному середовищі благополучні підприємства, що йдуть по шляху врахування інтересів і задоволення вимог споживача.

Принцип комплексності. Визначає управління циклом руху організаційним капіталом з урахуванням всіх його компонентів: (людського, структурного та клієнтського) і впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Принцип вдосконалення. Полягає в необхідності і можливості постійного вдосконалення моделі управління організаційним капіталом в залежності від змін економічних умов.

Принцип повноти та достовірності інформації. Є необхідним атрибутом для успішної реалізації будь-якої моделі управління організаційним капіталом.

Принцип однаковості. Виражається в аналізі стану організаційного капіталу в процесі його формування, розвитку і використання, а також розробці стратегії та інноваційної політики, які передбачають використання одних і тих же показників і методик оцінки.

Принцип правдивості. Дозволяє уникнути прийняття помилкових управлінських рішень, оскільки завищений відображення окремих показників оцінюваного об'єкта, а також штучне заниження показників конкурентів призводить до спотворення результатів оцінки.

Принцип релевантності – означає, що модель управління повинна відповідати вирішенню виниклої проблеми, сприяти вирішенню управлінських завдань в області організаційного капіталу підприємства.

Принцип діалектичності. Передбачає розгляд процесів формування, розвитку і використання організаційного капіталу в динаміці як цикли руху.

Правильно обрані і точно позначені принципи управління організаційним капіталом підприємства, є основою досягнення її стратегічних цілей.

Високий рівень організаційного капіталу досягається за допомогою цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми підприємства (менеджменту) з

дотриманням виділених принципів на керовану підсистему. Управління організаційним капіталом полягає у виконанні функцій менеджменту при реалізації процесів придбання, створення, розвитку, вдосконалення і використання елементів організаційного капіталу (рис. 1).



**Рис. 1. Модель управління організаційним капіталом підприємства**

Мета управління організаційним капіталом – підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок ефективного використання всіх видів її ресурсів. Об'єкт в системі управління організаційним капіталом підприємства – елементи організаційного капіталу, розвиток яких сприяє створенню компетенцій і конкурентних переваг, що дозволяють компанії зайняти більш вигідне, в порівнянні з конкурентами, положення на ринку, а також досягати стратегічних цілей при раціональному використанні всіх видів ресурсів.

Керуюча підсистема складається з визначення цілей, функцій, методів, механізмів і структури управління організаційним капіталом підприємства. Забезпечуюча підсистема включає в себе інформаційний, ресурсний, методологічний, правовий та екологічний компоненти, необхідні для забезпечення функціонування внутрішньої мікросередовища. Керована функціональна підсистема є об'єктом даної моделі – це організаційний капітал. Вона являє собою сукупність об'єктів впливу керуючої підсистеми. Ефективність управління рівнем організаційного капіталу проявляється в зміні доданої вартості підприємства, в конкурентоспроможності товарів, що випускаються. Управління рівнем організаційного капіталу підприємства, як правило, ґрунтується на періодичному моніторингу організаційного капіталу, порівняльній оцінці його рівня, розробці заходів, реалізація яких призводить до підвищення потенціалу організаційного капіталу та ефективності його використання. Оцінка і розробка заходів повинні проводитися поетапно, щоб можливо було спростити рішення управлінських завдань і надати всьому процесу системного характеру.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, мета управління організаційним капіталом – підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок ефективного використання всіх видів її

---

ресурсів. Відповідно до цієї мети було розроблено модель управління організаційним капіталом підприємства, яка містить суб'єкти, забезпечуючу, керуючу та керовану підсистеми. Об'єктом в цій системі є елементи організаційного капіталу, розвиток яких сприяє створенню компетенцій і конкурентних переваг, що дозволяють компанії зайняти більш вигідне, в порівнянні з конкурентами, положення на ринку. Суб'єктами виступають постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, держава. До складу забезпечуючої підсистеми відносимо ресурси та інформацію, які забезпечують такі елементи як менеджмент якості, персонал, виробничі процеси, технології, маркетингова, фінансова та інноваційна діяльність підприємства. Керована підсистема містить з принципи, функції та методи управління. Модель управління організаційним капіталом підприємства ґрунтується на моніторингу організаційного капіталу, порівняльній оцінці його рівня, розробці заходів, реалізація яких призводить до підвищення потенціалу організаційного капіталу та ефективності його використання.

### **Література**

1. Irina Berzkalne, Elvira Zelgalve. Intellectual Capital and Company. Value, In *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 110. P. 887-896.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер. 2004. 825 с.
3. Белкин В.Н., Антонова О.А., Горбунов В.Д. Организационный капитал предприятия. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. 164 с.
4. Бутенко Д.С., Шеянова Ю.Д. Формування механізму організаційного капіталу суб'єктів підприємництва. *Економіка та держава*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.in.ua/?n=6&y=2020>.
5. Гаранина Т.А. Нематериальные активы и интеллектуальный капитал: роль в создании ценности компании. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2010. Сер. 8. Вып. 2. С. 78–105.
6. Орлова, Т. Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, виды. *Проблемы теории и практики управления*. 2008. № 4. С. 109–119.
7. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. 436 с.
8. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 с.

### **References**

1. Berzkalne, I., Zelgalve, E. (2014) «Intellectual Capital and Company. Value, In *Procedia*». *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 110. pp. 887-896.
2. Armstrong, M. (2004). *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami*. [Practice of human resource management]. 8<sup>th</sup> ed. Piter. St. Petersburg. Russia.
3. Belkin, V. N., Antonova, O. A., Gorbunov, V. D. (2011) *Organizacionnyj kapital predpriyatija*. [Organizational capital of the enterprise]. Institut jekonomiki UrO RAN. Ekaterinburg. Russia.
4. Butenko, D. S., Sheianova, Yu. D. (2020). *Formuvannia mekhanizmu orhanizatsijnoho kapitalu sub'iektiv pidpriemnytstva*. [Formation of the mechanism of organizational capital of sub-business units]. *Ekonomika ta derzhava*. No 6. Available at: <http://www.economy.in.ua/?n=6&y=2020>
5. Garanina, T. A. (2010). «Intangible Assets and Intellectual Capital: Role in Creating Company Value». *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Ser. 8. Issue. 2. pp. 78–105.
6. Orlova, T. (2008). «Intellectual capital: concept, essence, types». *Problemy teorii i praktiki upravlenija*. No 4. pp. 109–119.
7. Ruus, J., Pajk, S., Fernstrem, L. (2008). *Intellektual'nyj kapital: praktika upravlenija*. [Intellectual capital: management practice]. Izd-vo «Vysshaja shkola menedzhmenta»; Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta. St. Petersburg. Russia.
8. Stjuart, T. A. (2007). *Intellektual'nyj kapital. Novyj istochnik bogatstva organizacij*. [Intellectual capital. A new source of wealth for organizations]. Pokolenie. Moscow. Russia.

**Стаття надійшла до редакції 09.04.2021 р.**