



СТАЛА ЕКОНОМІКА

УДК 005.94:005.336.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15289282>

**Внутрішній реляційний капітал: сутність, методи діагностики та
імпакт-фактори на сучасних підприємствах**

Ліпич Любов Григорівна

доктор економічних наук, професор,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний
технічний університет, 43018, м.Луцьк, Львівська, 75, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Хілуха Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, Луцький
національний технічний університет, 43018, м.Луцьк, Львівська, 75, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Кушнір Мирослава Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра прикладної економіки та аналітики, Український католицький
університет, 79011, м. Львів, Свенціцького, 17, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Прийнято: 16.04.2025 | Опубліковано: 26.04.2025

***Анотація. Вступ.** Забезпечення стратегічної конкурентоспроможності сучасних підприємств вимагає створення середовища, яке б не лише сприяло*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

економічним успіхам, а й забезпечувало розвиток реляційного капіталу, зокрема внутрішнього.

Мета. Метою статті є ідентифікація сутності внутрішнього реляційного капіталу та його діагностика на прикладі міжнародного холдингу «Модерн-Експо».

Методи. Методологічною основою дослідження є теоретичні положення управлінської науки, наукові праці відомих вчених-економістів у галузі інтелектуального та соціального капіталу. Для вирішення дослідницьких завдань у роботі використано діалектичний метод наукового пізнання з метою встановлення сутності внутрішнього реляційного капіталу, концептуально-логічний аналіз та системний підхід, а також факторний метод, що дозволило виявити та обґрунтувати детермінанти та чинники впливу на внутрішній реляційний капітал.

Результати. Встановлено, що внутрішній реляційний капітал являє собою сукупність інтелектуальних ресурсів організації, до яких належать знання, робочі процеси, методики, процедурні стандарти, бази даних, а також комунікаційна та інформаційна інфраструктура. Його сутність полягає у реляційних ресурсах, сформованих внутрішніми стейкхолдерами компанії, що сприяють створенню сприятливого середовища та взаємної довіри в колективі. Доведено, що ключовими принципами управління внутрішнім реляційним капіталом, які повинні переважати у внутрішньо-організаційних взаємодіях, є партнерство, співпраця та відданість спільній справі. Основу концепції управління цим видом капіталу становлять довіра, залучення персоналу й ефективні мотиваційні механізми. На підставі аналізу факторів, що впливають на внутрішній реляційний капітал у міжнародній компанії «Модерн-Експо», встановлено, що найбільш вагомими є взаємини між працівниками, а також між працівниками та керівництвом.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Висновки. Відносини в середині підприємства визначають довіру до роботодавця, почуття безпеки та справедливості, адекватні принципи оплати праці та розвитку працівників. Вони мають суттєвий вплив на роботу, яку виконує працівник, і його ставлення до роботодавця. З точки зору роботодавця, позитивні відносини з працівниками сприяють підвищенню їх лояльності, ефективності праці, мотивації до нових викликів, інтернаціоналізації цілей компанії.

Ключові слова: управління персоналом, залученість працівників, мотиваційні стимули, відносини між працівниками, відносини працівник-керівник, розвиток працівників, внутрішній реляційний капітал.

Internal Relational Capital: Essence, Diagnostic Methods and Impact Factors in Modern Enterprises

Lipych Liubov

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Khilukha Oksana

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Introduction. Ensuring the strategic competitiveness of modern enterprises requires the creation of an environment that not only promotes economic success but also fosters the development of relational capital, particularly internal relational capital.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

The purpose of the article. The aim of this article is to identify the essence of internal relational capital and to carry out its diagnostic analysis using the case of the international holding company «Modern-Expo».

Methods. The methodological basis of the study includes theoretical foundations of management science and the academic works of well-known economists in the fields of intellectual and social capital. To address the research objectives, the study employed the dialectical method of scientific cognition to determine the essence of internal relational capital, conceptual-logical analysis, and a systematic approach. In addition, the factor method was used to identify and substantiate the determinants and influencing factors of internal relational capital.

Results. It has been established that internal relational capital represents the aggregate of an organization's intellectual knowledge, work processes and methods, executive procedures, databases, and communication and information infrastructure. Internal relational capital refers to relational resources created by the stakeholders within an organization, forming an atmosphere of trust and cooperation within the company. It is proven that the main aspects that should derive from internal relational capital management and dominate intra-organizational relationships are partnership, collaboration, and commitment. Key elements of the internal relational capital management concept include trust, employee engagement, and motivational incentives. Based on an analysis of factors influencing internal relational capital within the «Modern-Expo» international holding, it has been substantiated that the most important elements are employee-to-employee and employee-to-leader relationships.

Conclusions. Internal company relations determine trust in the employer, a sense of safety and fairness, and the adequacy of compensation and employee development principles. These relations significantly affect the quality of work performed and the employee's attitude toward the employer. From the employer's perspective, positive relationships with employees contribute to increased loyalty,



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

work efficiency, motivation for new challenges, and the internationalization of company goals.

Keywords: *human resource management, employee engagement, motivational incentives, employee-to-employee relationships, employee-to-leader relationships, employee development, internal relational capital.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація формує нову парадигму діяльності підприємств, яку визначають, зокрема, такі напрями, як цифровізація в різних її формах, соціальна відповідальність, екологічна свідомість і сталий розвиток. У зв'язку з цим підприємці повинні орієнтуватися не лише на традиційні бізнес-мультиплікатори, а й на показники, що відображають вартість нематеріальних активів, які сприяють зростанню цінності підприємства. Забезпечення стратегічної конкурентоспроможності сучасних підприємств вимагає створення середовища, яке б не лише сприяло економічним успіхам, а й забезпечувало розвиток реляційного капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття реляційною капіталу вперше виокремили як складову соціального капіталу J. Nahapiet і S.Ghoshal [1]. На думку ряду вчених, він також є складовою інтелектуального капіталу [2]. Реляційний капітал (також капітал відносин, клієнтський капітал, зовнішній капітал) визначається як «відносини з клієнтами, каналами збуту, постачальниками. Окрім того, він охоплює ексклюзивні контракти (наприклад, франчайзинг), корпоративний імідж і корпоративну репутацію» [3]. З точки зору науки про управління, його функціонування започатковане «парадигмою відносин», яка стала основою для аналізу та дослідження відносин в організаціях та між ними.

Li Y., Song Y., Wang J., Li C. визначають реляційний капіталу як сукупність організаційних знань (корпоративні технології соціальних мереж),



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

неформальні знання (неформальні мережі), високо контекстно специфічні мовчазні знання, комунікаційні знання, соціальні засоби комунікації, що виникають у міжорганізаційних відносинах, побудованих за допомогою зовнішніх організаційних зв'язків і відносин із клієнтами, постачальниками, а також ринкових відносин між центрами влади та промисловістю або мережами досліджень і розробок» [4]. На думку О. Яворської «знання, які сприяють розвитку комунікаційних здібностей, примножують реляційний капітал (soft skills), зв'язки з клієнтами, постачальниками, стейкхолдерами; розкриття інформації про підприємство; знання про покращення репутації)» [2]. «Тому важливо розробити правильну концепцію менеджменту, яка має сприяти розвитку та вдосконалення інформаційно-комунікаційних систем організації» [2]. В даний час концепції управління зосереджені на формуванні та консолідації реляційних мереж. Відносини, або мережеві зв'язки - це зв'язки, що з'єднують підприємства з іншими суб'єктами ринку, і сукупність таких зв'язків створює бізнес-мережу. Результативність управління реляційним капіталом визначається користю для усіх партнерів, які створюють реляційну мережу [5].

Внутрішній реляційний капітал - це «сукупність інтелектуальних знань організації, процесів і методів роботи, виконавчих процедур, баз даних, комунікаційної та інформаційної інфраструктури. Внутрішній реляційний капітал - це, насамперед, реляційні ресурси, створені зацікавленими сторонами, що складають організацію (як правило працівники та власники), створюючи атмосферу довір всередині організації» [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових досліджень, присвячених реляційному капіталу, досі залишається актуальною необхідність його поглибленого вивчення як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Актуальність цієї проблематики зростає, оскільки виклики,



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

пов'язані з підвищенням ефективності внутрішнього реляційного капіталу, стають дедалі гострішими, а сучасна система управління персоналом потребує обов'язкового врахування характеру взаємин у трудовому колективі.

Метою статті є ідентифікація сутності внутрішнього реляційного капіталу та діагностика його ефективності на прикладі міжнародного холдингу «Модерн-Експо».

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління внутрішнім реляційним капіталом (Employee Relationship Management - ERM), яке ще називають управлінням взаємовідносинами з працівниками, вважається найбільш зрілою фазою розвитку функції персоналу [7].

Розглядаючи концепцію управління внутрішнім реляційним капіталом підприємства, слід підкреслити, що вона пов'язана з концепцією поведінкових важелів. Основними аспектами, які повинні впливати з управління внутрішнім реляційним капіталом і домінувати у внутрішньо-організаційних відносинах, є: партнерство, співпраця та відданість. Діяльність, яка формує позитивні відносини між працівниками та організацією, має ґрунтуватися на позитивних емоціях і зв'язках.

Ще одним важливим елементом концепції управління внутрішнім реляційним капіталом є довіра. Geoffrey M. Hodgson вказують на довіру «як необхідну передумову забезпечення різних сторін функціонування інституціональних систем» [8]. «Як інституційна одиниця, довіра може бути визначена як соціальне явище, що відображає відносини між людьми, групами і організаціями в рамках певного контексту, що ґрунтується на взаємному відчутті безпеки, надійності та віри в інших»[9]. Науковці Університету Aarhus (Данія) під керівництвом К. Бьорнскова провели емпіричне дослідження та визначили, що збільшення показника взаємної довіри в суспільстві на 10% транслюється в додаткове щорічне зростання ВВП на 0,5% [10].



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

До найважливіших чинників, що впливають на професійну атмосферу відносяться відносини між працівниками та відносини працівник-керівник. Ці відносини визначають: довіру до роботодавця, почуття безпеки, почуття справедливості, адекватні принципи оплати праці та розвитку працівників. «Позитивні відносини з працівниками сприяють підвищенню їх лояльності, ефективності їх праці, мотивації до нових викликів, інтернаціоналізації цілей компанії» [11].

Нині не існує загальноприйнятого визначення поняття залученості, однак багато дослідників (Ст. Кан, А. Річман, К. Шо, Р. Бомрак) визначають її як емоційну і інтелектуальну прихильність компанії та інтенсивність зусиль, прикладених працівником для досягнення найкращого результату роботи [12,13,14]. Зазвичай залученість оцінюють через ставлення працівника, в якому важливим компонентом є сила психологічної ідентифікації з організацією або прихильність до неї. За даними дослідження AXES Management в компаніях, де рівень залученості працівників високий, спостерігається «зростання продуктивності співробітників; вища лояльність клієнтів; плинність кадрів на 30% нижча; більш висока прибутковість; оборот за 3 роки на 48% вищий; зростання прибутку на 56%; позитивна кореляція сукупного доходу акціонерів» [16].

До чинників, які мають вплив на залученість працівників відносять:

- навчання, розвиток, кар'єра;
- якість взаємовідносин з безпосереднім керівником;
- спілкування;
- результати роботи;
- рівні можливості;
- справедливе ставлення;
- заробітна плата та інші виплати;
- здоров'я та безпека;



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

- дружні стосунки;
- задоволеність роботою [7].

Досліджуючи концепцію управління внутрішнім реляційним капіталом, необхідно також акцентувати увагу на мотиваційних стимулах. Одним із таких стимулів є винагорода. Роботодавець зобов'язаний створювати системи мотивації, що являють привабливу комбінацію матеріальних і нематеріальних мотиваторів для працівників. Системи мотивації, які покликані захистити компанію від втрати талановитих працівників уключають: організаційну культуру, можливості професійного розвитку, чіткі цілі, творчі завдання, винагороду.

Відносини між працівниками та керівниками мають вирішальне значення в контексті функціонування підприємства. Працівники є водночас найважливішою цінністю та інвестицією компанії. З цієї причини способи утримання працівника в організації є частиною управління підприємством. Найголовніше у відносинах між людьми - це спілкування, яке повинно бути простим і зрозумілим, як з боку керівництва, так і з боку працівників. Це означає, що працівники розглядаються як внутрішні клієнти. Підприємство повинно докладати максимум зусиль, щоб кожен працівник відчував себе комфортно, а робота виконувалася на найвищому рівні. Роботодавець повинен використовувати індивідуальний підхід до кожного працівника.

Аналіз ефективності внутрішнього реляційного капіталу автори статті проводили на прикладі міжнародного холдингу «Модерн-Експо» - провідного виробника і постачальника торговельного обладнання в Центральну та Східну Європу. Компанія випускає понад 8000 найменувань торговельного обладнання і входить до топ 5 європейських лідерів у цьому сегменті [16]. Дослідженням було охоплено 100 працівників. Характеристика досліджуваної вибірки представлена в табл. 1.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Таблиця 1.

Характеристика досліджуваної вибірки працівників міжнародного холдингу
«Модерн-Експо»

Показник	Характеристика
Стать	жінки – 54%; чоловіки – 46%
Вік	18-25 років – 3%; 26-35 років – 26%; 36-45 років – 30%; 46-60 років – 27%; >60 років – 4%
Освіта	вища – 62%; середня – 38%
Стаж роботи	Менше 1 року – 3%; 2-3 роки – 19%; 4-6 років – 27%; 7-10 років – 21%; більше 10 років – 30%

Джерело: власне дослідження.

Перше питання стосувалося відносин між працівниками. Більше половини опитаних (55%) оцінили ці відносини як відмінні, 29% - як добрі, 9% - як задовільні. Також були зафіксовані відповіді: дуже погані (5%) та погані (2%). Наступне питання стосувалося відносин керівник - працівник. Після аналізу результатів опитування можна констатувати, що 47% працівників вважають свої відносини з менеджментом відмінними, 28% - добрими, 17% - задовільними. ще 4% поганими, а 4% офісних працівників компанії назвали їх дуже поганими.

Далі група опитаних працівників оцінювала комунікаційні аспекти в компанії. Першим аспектом був доступ до загальної інформації про організацію. Працівники мали на вибір п'ять варіантів: відмінні, добрі, задовільні, погані, дуже погані. Менше половини - 46% працівників оцінили доступ до інформації як добрий, ще 33% як відмінний, 11% - як задовільний. Доступ до інформації вважали дуже поганим 9% працівників і поганим - 1%. Інший аспект пов'язаний зі швидкістю надходження загальної інформації про діяльність компанії. В опитаній групі працівників 43% вважають швидкість потоку інформації доброю, 25% - відмінною, ще 19% - задовільною. Також 6%



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

респондентів вважають її поганою і 7% - дуже поганою. Третій аспект, який був в опитуванні, мав на меті перевірити, як працівники оцінюють кількість загальної інформації про компанію по відношенню до загальної кількості отриманої інформації. Відповіді респондентів такі: добра - 41%, відмінна - 25%, задовільна - 23%, дуже погана - 7%, погана - 4%. Респондентам також було запропоновано визначити рівень надійності контенту, що надається. Проаналізувавши результати, виявилось, що майже половина, а точніше 47% працівників вважають його відмінним, 27% добрим, 16% заявили, що достовірність інформації знаходиться на задовільному рівні. Деякі працівники компанії вважають її дуже поганою (8%), а 2% поганою. Далі групу опитаних працівників запитували про доступ до необхідної інформації щодо організації. Проаналізувавши відповіді офісних працівників компанії, результати виявилися такими: 46% вважають їх добрими, 31% - відмінними, 10% - задовільними. Частина працівників, а саме 8% вважають його дуже поганим, а 5% - поганим. У другому аспекті, що стосувався швидкості надходження необхідної інформації про підприємство відповіді були такими: 47% респондентів заявили, що вона добра, 23% - що відмінна, 20% - задовільна. Швидкість інформаційного потоку, на думку 6% респондентів, знаходиться на дуже низькому рівні, а 4% - на поганому. У третьому аспекті групу опитаних працівників запитали, як вони оцінюють обсяг необхідної інформації про компанію по відношенню до загального обсягу отриманої інформації. Після аналізу відповідей результати були такими: 44% обрали відповідь добрий, 24% відмінний, 21% - задовільний. Були також відповіді дуже поганий (8%) і поганий (3%). Далі працівникам було запропоновано оцінити достовірність інформації про компанію. Найчастішим варіантом з результатом 47% була відповідь «добра», 29% обрали відповідь «відмінна», а 18% «задовільна». Також були відповіді: дуже погана (6%) і погана (4%).



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

В наступному блоці питань, респондентам, які брали участь в опитуванні, було запропоновано оцінити індивідуальні комунікаційні чинники на підприємстві. Першим чинником було визначено комунікативні навички керівника. На думку 46% працівників, цей чинник оцінено на добре, ще 27% оцінили його на відмінно. Задовільну оцінку поставили 14% респондентів. Також були зафіксовані оцінки: погано (7%) і дуже погано (6%). Наступний чинник стосувався комунікаційних навичок працівників структурного підрозділу. В опитаній групі працівників майже половина, а точніше 49%, оцінили його на добре, 31% на відмінно, 10% на задовільно. Були також оцінки: погано (5%) і дуже погано (5%). Далі перед групою опитаних працівників було поставлено завдання оцінити навички спілкування працівників між структурними підрозділами. Відповіді були такими: 41% оцінили їх на добре, 22% на відмінно, 24% на задовільно. Також були відповіді: дуже погано (8%) і погано (5%). Ще одним чинником, який оцінювала група опитаних працівників компанії, була організаційна культура підприємства. Результати відповідей: 44% працівників оцінили рівень організаційної культури на добре, 25% - на відмінно, 18% - на задовільно. Найрідше зустрічалися оцінки дуже погано (6%), а також погано (7%). Останнім, визначеним для оцінювання чинником була якість повідомлень, отриманих від вищого керівництва. Результати: 44% респондентів оцінили якість цих повідомлень на добре, 30% - на відмінно, 15% - на задовільно, тоді як 6% визнали повідомлення поганим і ще 5% - дуже поганим.

У передостанній групі питань опитані працівники оцінювали свою згоду з конкретними твердженнями, що стосуються відносин з колегами. Перше твердження було таким: «колеги використовують чіткі та прості повідомлення». Респонденти мали на вибір п'ять варіантів: однозначно згоден, скоріше згоден, важко відповісти, скоріше не згоден, категорично не згоден. Після аналізу результатів виявилось, що більше половини, а точніше 54%



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

працівників обрали відповідь «скоріше згоден», наступною за частотою була відповідь «безумовно згоден» - 29%. Відповідь: важко відповісти обрали 7% працівників, 5% усіх респондентів обрали відповіді: «скоріше не згоден» і «категорично не згоден». Наступним твердженням була оцінка того, чи «колеги відкриті та комунікабельні». Група опитаних працівників найчастіше обирала відповідь «скоріше так» (52%), 31% обрали відповідь «так», а 9% опитаних відповіли, що їм важко відповісти, ще 5% зазначили, що вони, як правило, погоджуються з цією думкою, 3% працівників відповіли, що категорично не згодні з цим твердженням. У третьому блоці працівники давали відповідь на питання наскільки вони згодні з тим, що «колеги враховують їхні відгуки та зауваження щодо роботи». Найчастіше респонденти вибирали відповідь «скоріше згоден», що склало 56% відповідей, тоді як 22% обрали відповідь «однозначно згоден», ще 12% працівників стверджували, що їм важко відповісти. Були також відповіді: «скоріше не згоден» (6%) і «категорично не згоден» (4%). Далі опитана група працівників оцінювала, наскільки вони згодні з твердженням: «колеги дбають про позитивну атмосферу на роботі». Рівно половина респондентів (50%) зазначили, що скоріше згодні з даним твердженням. Відповідь «категорично не згоден» обрали 29% працівників. Деякі працівники, а саме 10% , не можуть відповісти на це питання. 7% «скоріше не згодні», а 4% «категорично не згодні». Передостаннє твердження було таким: «колеги дбають про хороші відносини на роботі». Результати відповідей респондентів: 56% вважають, що колеги схильні підтримувати добрі стосунки, 27% повністю згодні з цим твердженням, 6% працівників важко відповісти, 7% категорично не згодні, а 4% опитаних працівників скоріше не згодні з тим, що інші колеги піклуються про належні стосунки на робочому місці. Останнім твердженням у цій частині опитування була оцінка того, чи «колеги привітні та ввічливі». Відповіді такі: 55% опитаної групи працівників заявили, що скоріше згодні, 27% повністю



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

згодні з цим твердженням. Також є працівники, яким важко відповісти. Варіант відповіді скоріше не згоден обрали 7% працівників і 5% категорично не згодні з цим твердженням.

В останньому блоці питань опитаній групі працівників було запропоновано оцінити окремі твердження, які, в основному, стосувалися відносин із менеджментом. Перше твердження було таким: «керівник використовує зрозумілі та прості повідомлення». Результати такі: 55% працівників компанії сказали, що скоріше згодні з цим твердженням, ще 25% повністю згодні. З іншого боку, 9% працівників визнали, що вони скоріше не згодні, а 7% - категорично не згодні з цим твердженням, 4% респондентів заявили, що їм важко відповісти. Результати відповідей на друге твердження «начальник відкритий і комунікабельний» такі: 48% визнали, що скоріше згодні з ним, 28% повністю згодні, 10% скоріше не згодні і 6% категорично не згодні, 8% респондентів не змогли дати чітку відповідь. У наступному твердженні респонденти оцінювали рівень згоди з тим, чи «керівник враховує коментарі та зауваження працівників щодо підвищення ефективності роботи». Аналіз результатів: 45% учасників досліджуваної групи обрали відповідь «скоріше згоден», варіант «однозначно згоден» обрали 24% працівників компанії, ще 16% зазначили, що їм важко відповісти, 9% - що вони скоріше не згодні, а 6% - категорично не згодні. Переходячи до наступного твердження «керівник піклується про позитивну атмосферу на роботі», 51% респондентів висловили, що скоріше згодні з цим твердженням, 21% повністю погодилися, тоді як 12% опитаної групи працівників заявили, що їм важко відповісти. Були також такі відповіді: «скоріше не згоден» і «повністю не згоден», кожен з цих відповідей обрали по 8% респондентів. Передостаннє твердження було таким: «керівник забезпечує належні відносини на роботі». Відповіді працівників були такими: 46% скоріше згодні з цим твердженням, 29% - повністю згодні, 9% - скоріше не згодні, ще 5% - категорично не згодні з цим твердженням, а



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

11% опитаних зазначили що їм важко відповісти. Останнє твердження, включене в опитування, мало на меті отримати інформацію про те, чи «керівник привітний і ввічливий». Найчастіше була відповідь «скоріше згоден», яку обрали 47% працівників, далі «точно згоден» - 30%, 10% респондентів відповіли важко відповісти, а 13% не погодилися, що їхній керівник доброзичливий і ввічливий.

Проаналізувавши результати опитування, можна зробити висновок, що комунікаційний процес в міжнародного холдингу «Модерн-Експо» результативний. Однак варто зазначити, що якість відносин між працівниками оцінюється вище, ніж якість відносин між працівником і керівником. У другому випадку можна побачити більший відсоток негативних відповідей. Тому тим відносинам, де комунікує менеджмент та працівник слід приділяти більше уваги думкам підлеглих. Компанія повинна розглянути цей аспект, зрозуміти, в чому полягає проблема та спробувати її усунути. Але в цілому працівники міжнародного холдингу «Модерн-Експо» відкриті та комунікабельні, намагаються професійно надавати допомогу клієнтам та працівникам підприємства.

Висновки та пропозиції. У статті розглядаються інструменти управління внутрішнім реляційним капіталом, які сприяють його успішній діяльності. Наголошено на аспекті важливості внутрішнього реляційного капіталу підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Адже саме персонал є основною рушійною силою підприємства, тому що освічений, кваліфікований і володіє різноманітними навичками. Працівники, без яких функціонування компанії було б неможливим, доповнюють один одного через знання, отримані під час навчання або під час реалізації нових проєктів. Однак, щоб компанія продовжувала досягати поставлених цілей зі збільшенням прибутковості, необхідно примножувати реляційний капітал. Однією з



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

найважливіших складових цього капіталу є відносини та комунікування, від яких залежить, чи подобається працівнику його робоче місце.

Результати дослідження показують, що в міжнародному холдингу «Модерн-Експо» працівникам забезпечено раціональні умови праці. Крім того, керівництво та працівники компанії намагаються створити позитивну робочу атмосферу, яка безперечно необхідна для того, щоб кожен працівник компанії почувався добре на своєму робочому місці.

Список використаних джерел

- 1.Nahapiet J., Ghoshal S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. The Academy of Management Review. 1998. № 23. P. 242–266. URL: <https://www.jstor.org/stable/259373>.
- 2.Яворська О. Знання як комплементарна складова інтелектуального капіталу підприємства в епоху цифрової економіки. Вісник економіки. 2020. Вип. 3. С. 185–198.
3. Пунда О.О., Арзянцева Д. А., Захаркевич Н. П. Теоретична сутність та компонентна структура інтелектуального капіталу підприємства. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2021-3-02>. URL: file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Desktop/%D0%9F%D1%83%D0%BD%D0%B4%D0%B0_3-2021.pdf.
- 4.Li Y., Song Y., Wang J., Li C. Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. Sustainability. 2019. № 11(2713). URL: <https://doi.org/10.3390/su11092713>.
- 5.Dumay J., Guthrie J. Involuntary disclosure of intellectual capital: is it relevant? Journal of Intellectual Capital. 2017. № 1(18). P. 29–44. URL: <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0102>.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

6. Barão A., Rodrigues da Silva A. (2012). How to Value and Monitor the Relational Capital of Knowledge-intensive Organizations? [in:] Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions, IGI Global. P. 220-243.
7. Bielecka O., Joanna Szydło J. (2020). Wewnętrzny kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku. Academy of Management – 4(4)/2020. URL: <https://wiz.pb.edu.pl/akademia-zarzadzania/wp-content/uploads/sites/3/2023/09/1.3.-A.-Bielecka-J.-Szydlo-Wewnetrzny-kapital-relacyjny-w-przedsiębiorstwie-produkcyjnym.pdf>.
8. Evolution and Institutions: On Evolutionary Economics and the Evolution of Economics: Geoffrey M. Hodgson, Edward Elgar, Cheltenham. UK. 1999. 345 p.
9. Кифяк В. І., Філіпчук Н. В., Довіра як інституція розвитку бізнесу в умовах нових соціальних викликів. Інвестиції: практика та досвід № 10/2023. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.10.69. URL: file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Desktop/Inv+10-2023_St11.pdf.
10. Ковальський М. Довіра в суспільстві і наш дохід: як вони пов'язані. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/05/13/647691>.
11. Żuchowski I. (2018). Style kierowania i relacje przełożony-podwładny w praktyce działalności przedsiębiorstw subregionu Ostrołęckiego i kierunki zmian w przyszłości. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. 358. S. 20.
12. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / Academy of Management Journal, 1990. Vol 33. P. 692-724.
13. Richman A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? / Workspan, 2006. Vol 49. P. 36-39.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

14. Shaw K. An engagement strategy process for communicators / Strategic Communication Management, 2005. Vol 9. No 3. P. 26-29.
15. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database 2012. URL: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf.
16. Інформація про «Модерн-Експо». URL: <https://forbes.ua/profile/modern-ekspo-759>.