

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МЕХАНІЗМИ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АМБІДЕКСТРІЇ
DETERMINANTS AND MECHANISMS OF CAPITAL FORMATION UNDER
ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

В'ячеслав Короленко,

аспірант кафедри

економіки, організації та управління

підприємствами

Криворізький національний університет,

м. Кривий Ріг, Україна

Orcid ID: 0009-0009-0754-8777

Розглянуто особливості капіталоутворення в умовах організаційної амбідекстрії, що поєднує експлуатаційні та дослідницькі логіки розвитку підприємства. Систематизовано ключові детермінанти й механізми, які формують динамічний простір відтворення та нарощення капіталу в амбідекстрійних бізнес-організаціях. Сформовано модель взаємодії чинників і механізмів капіталоутворення, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і стійкість організаційного розвитку.

Ключові слова. капіталоутворення, інкорпорований простір, об'єктивований простір, амбідекстрія, розвиток.

The paper examines the specific features of capital formation under organizational ambidexterity, which combines exploitative and exploratory logics of enterprise development. It systematizes the main determinants and mechanisms that shape the dynamic space within which capital is reproduced and expanded in ambidextrous business organizations. A model of the interaction between these factors and mechanisms is proposed, ensuring coherence of managerial decisions and stability of organizational development.

Keywords: capital formation, incorporated space, objectified space, ambidexterity, development.

Актуальність. У сучасних умовах інтенсивних трансформацій економічних систем проблема капіталоутворення стає однією з ключових детермінант забезпечення стійкого розвитку бізнес-організацій. Посилення конкуренції, динамізація зовнішнього середовища, зростаюча невизначеність та необхідність адаптації до технологічних змін актуалізують потребу пошуку нових концептуальних рамок, здатних пояснити механізми формування та відтворення капіталу в бізнес-організаціях різних типів. Традиційні підходи, що розглядають

капіталоутворення переважно в межах фінансово-економічної логіки, дедалі частіше демонструють обмеженість у можливості пояснення процесів, які відбуваються в економіці знань, де вирішального значення набувають нематеріальні чинники, організаційні компетенції, інноваційність та здатність до адаптивного розвитку.

Результати вивчення наукових інформаційних джерел в області капіталоутворення на рівні підприємства дозволяють говорити про відсутність однозначності в інтерпретації механізмів капіталоутворення, що свідчить про потребу розширення теоретико-методологічної бази дослідження феномена капіталоутворення, зокрема шляхом інтеграції управлінських концепцій, що описують поведінкові, структурні та процесні особливості бізнес-організацій. Однією з таких концепцій є організаційна амбідекстрія, яка визначається як здатність організації одночасно підтримувати ефективність операційної діяльності та здійснювати інноваційний пошук, поєднувати експлуатаційні та дослідницькі логіки розвитку [1]. У науковому дискурсі амбідекстрія використовується як пояснювальна категорія для аналізу стратегічної гнучкості, інноваційної спроможності, структурної побудови та культурно-ціннісних орієнтацій організації, однак її роль у процесах капіталоутворення ще не отримала системного концептуального осмислення.

Комплексність природи амбідекстрії дозволяє розглядати її як специфічний організаційний ресурс, який, з одного боку, забезпечує стабільність та відтворення наявних форм капіталу, з іншого створює умови для формування нових його різновидів, насамперед інтелектуального, інноваційного та соціального. Водночас амбідекстрія може бути інтерпретована як інституціоналізована логіка організаційної поведінки, що формує особливий простір капіталоутворення, у якому поєднуються інкорпоровані (внутрішні) та об'єктивовані (зовнішні) чинники, створюючи синергетичні умови для прирощення вартості, розширення можливостей і підвищення стійкості до зовнішніх змін.

З огляду на зазначене, дослідження детермінант капіталоутворення на засадах організаційної амбідекстрії набуває важливого теоретичного та практичного значення. По-перше, воно дозволяє ідентифікувати внутрішні чинники, що визначають здатність організації формувати та нарощувати капітал у динамічному середовищі. По-друге, дає змогу окреслити зовнішні передумови, що зумовлюють межі та можливості реалізації амбідекстрійної логіки розвитку. По-третє, відкриває можливість формування цілісної моделі, яка пояснює взаємозв'язок між організаційною здатністю до балансування протилежних управлінських орієнтацій та економічними результатами капіталоутворення.

У такому контексті метою даного дослідження є концептуалізація детермінант капіталоутворення крізь призму організаційної амбідекстрії, а також

формування теоретичного підґрунтя для подальшого розроблення інструментарію оцінювання й підсилення амбідекстрійних властивостей як чинників відтворення та прирощення капіталу підприємства.

Результати. Оскільки амбідекстрійна логіка поєднує орієнтацію на збереження ефективності з паралельним розвитком інноваційних траєкторій, процес капіталоутворення в таких організаціях виявляється багатовимірним та формується під впливом як внутрішніх характеристик, так і зовнішніх умов, інтегруючи різноманітні джерела та простори створення цінності. Саме тому подальше дослідження доцільно спрямувати на встановлення типології детермінант капіталоутворення, що дозволяє структурувати комплекс факторів, які визначають здатність організації не лише акумулювати та перетворювати капітал на потоки доданої вартості, а й забезпечувати його відтворення у нестабільному середовищі. Така типологізація створює основу для розуміння того, як різні групи чинників взаємодіють у межах амбідекстрійної моделі розвитку та яким чином вони формують її потенціал до стійкого зростання.

Процес капіталоутворення в амбідекстрійних організаціях формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників, які визначають здатність організації підтримувати безперервне створення, нагромадження та трансформацію капіталу. У контексті амбідекстрії ці чинники набувають особливої багатовимірності, оскільки організація одночасно функціонує у двох управлінських логіках – експлуатації та дослідження – інтегруючи їх у єдину модель розвитку. Це зумовлює необхідність типологізації детермінант капіталоутворення з урахуванням складної природи амбідекстрійної поведінки.

У науковому дискурсі детермінанти капіталоутворення поділяють на внутрішні та зовнішні, що відповідає дихотомії інкорпорованого та об'єктивованого просторів формування вартості [2-4]. Внутрішні детермінанти репрезентують структурні, ресурсні та культурні характеристики організації, тоді як зовнішні пов'язані з інституційними, ринковими та мережевими умовами, в яких вона функціонує. Такий підхід дозволяє виокремити два аналітичні виміри: *ендогенний потенціал капіталоутворення та екзогенні межі й можливості його реалізації.*

Внутрішні детермінанти зумовлюють базову здатність бізнес-організації створювати й накопичувати капітал за рахунок власних ресурсів, компетенцій та управлінських рішень. В межах амбідекстрійної логіки вони формують підґрунтя для одночасного забезпечення стабільності операційних процесів і розвитку інноваційних ініціатив. Так, ключову роль відіграє ресурсно-структурний комплекс, який охоплює матеріальні, фінансові та інтелектуальні ресурси, а також організаційні структури, що визначають розподіл повноважень, швидкість прийняття рішень та ступінь автономії підрозділів. В амбідекстрійних організаціях структурні механізми мають забезпечувати ефективну координацію між

експлуатаційною та дослідницькою діяльністю, створюючи умови для виникнення синергії між ними.

Також вагомим внутрішнім чинником є компетентнісний потенціал, який охоплює сукупність знань, навичок і здатностей персоналу, що безпосередньо впливають на спроможність організації генерувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4-5]. Амбідекстрія передбачає одночасну підтримку компетенцій, необхідних для ефективної експлуатації існуючих рішень, і розвиток компетенцій, спрямованих на дослідження нових можливостей.

Не менш важливою детермінантою є організаційна культура, що визначає ціннісні орієнтації, норми й моделі поведінки співробітників [4]. Для амбідекстрійних організацій характерним є поєднання культур, орієнтованих на ефективність, контроль і прогнозованість, з культурами, які підтримують експериментування, толерантність до помилок та відкритість до нових ідей. Тобто стійкість капіталоутворення є можливою лише за умови узгодження цих різноспрямованих культурних архетипів.

Щодо зовнішніх детермінант, то вони формують об'єктивоване середовище капіталоутворення, задаючи параметри, межі та вектор розвитку бізнес-організації. Вони визначають не лише рівень доступності ресурсів і можливостей, а і характер ризиків, які супроводжують реалізацію амбідекстрійної моделі.

Однією з провідних зовнішніх детермінант є інституційне середовище, що включає систему норм, правил, регуляторних механізмів і практик, які формують умови ведення діяльності [5]. Інституційна сталість та передбачуваність стимулюють відтворення капіталу, тоді як інституційна нестабільність ускладнює балансування між експлуатаційними та дослідницькими напрямками.

Важливим зовнішнім чинником також є ринкове середовище, яке задає конкурентні умови, визначає темпи технологічних змін і рівень попиту на інновації [6]. Висока конкурентність ринків зазвичай підсилює потребу в амбідекстрії, оскільки організації вимушені постійно поєднувати експлуатацію наявного потенціалу з пошуком нових джерел формування доданої вартості.

На особливу увагу заслуговує такий аспект визначення зовнішніх детермінант як мережеві та партнерські взаємодії, що відкривають доступ до ресурсів, знань, нових ринкових можливостей і дозволяють знижувати транзакційні витрати [7]. Для амбідекстрійних організацій такі взаємодії є механізмом інтеграції зовнішніх джерел капіталу у внутрішні процеси його відтворення.

В межах амбідекстрійної моделі розвитку внутрішні та зовнішні детермінанти капіталоутворення не функціонують ізольовано. Їх взаємодія формує динамічний простір, у якому організація синхронізує експлуатаційні та дослідницькі практики, адаптуючи їх до вимог середовища та власного

стратегічного потенціалу. Центральним у цьому процесі є здатність організації вибудовувати механізми інтеграції, що забезпечують узгодження управлінських рішень, ресурсних потоків і структурних елементів у різних режимах діяльності. По-перше, взаємодія детермінант проявляється через *механізми узгодження ресурсів і стратегічних орієнтирів*, коли внутрішній потенціал організації співвідноситься з доступними зовнішніми можливостями. Амбідекстрія передбачає постійний рух між внутрішніми джерелами капіталу та зовнішніми каналами його приросту, що вимагає відповідної архітектури прийняття рішень та управління ресурсами. По-друге, синхронізація детермінант реалізується через *адаптивні організаційні механізми*, які дозволяють коригувати співвідношення між експлуатаційною та дослідницькою активністю залежно від змін у середовищі. Висока мінливість зовнішніх умов посилює потребу у внутрішній гнучкості, тоді як структурований внутрішній простір створює передумови для ефективного використання зовнішніх можливостей. По-третє, важливим аспектом є *формування контурів зворотного впливу*, коли зміни в зовнішньому середовищі стимулюють трансформацію внутрішніх практик, а внутрішні інновації змінюють позицію організації на ринку чи в мережевих взаємодіях. Таким чином, взаємодія детермінант набуває характеру циклічної залежності, у якій зовнішні імпульси трансформуються у внутрішні рішення і навпаки.

Узгоджена дія внутрішніх і зовнішніх чинників забезпечує можливість формування цілісної моделі капіталоутворення, здатної поєднувати стабільність функціонування з розвитком нових активів та компетенцій. Саме така модель створює основу для подальшого аналізу механізмів, через які амбідекстрійні організації досягають стійкого зростання капіталу. Узгодженість внутрішніх та зовнішніх детермінант капіталоутворення реалізується через специфічні механізми, які забезпечують перетворення ресурсів і управлінських рішень у стійкий приріст капіталу. В амбідекстрійних організаціях такі механізми мають багаторівневий характер і виявляються у здатності поєднувати рутинізовані операційні практики з інноваційними процесами, створюючи умови для збалансованого розвитку.

Одним із ключових механізмів капіталоутворення є побудова ефективної системи *балансування* між експлуатацією наявних можливостей та дослідженням нових траєкторій розвитку. Цей баланс не є статичним та постійно змінюється під впливом зовнішніх сигналів і внутрішніх пріоритетів. Організація формує та коригує співвідношення між цими режимами через відповідні управлінські практики, структурні рішення та розподіл ресурсів. За наявності узгодженого балансу експлуатаційна діяльність забезпечує стабільне відтворення капіталу, тоді як дослідницька відкриває можливості для його подальшого розширення.

Наступним механізмом є *інтеграція потоків знань*, що забезпечує перехід від

локальних інноваційних ініціатив до системного створення нових форм капіталу. Амбідекстрійні організації вибудовують комунікаційні та структурні механізми для циркуляції знань між підрозділами, командами та рівнями управління. Така інтеграція сприяє перетворенню індивідуальних знань на колективні компетенції, а останніх на нові можливості для зростання. Залучення зовнішніх знань через партнерства, мережеві взаємодії чи інституційні платформи додає цьому процесу динамічності та підсилює інноваційний потенціал організації.

Механізм *структурно-процесної гнучкості* забезпечує здатність організації адаптувати свою архітектуру до зміни пріоритетів капіталоутворення. Гнучкі організаційні структури дозволяють швидко перемикатися між режимами діяльності, оптимізувати використання ресурсів, формувати тимчасові інноваційні команди або, навпаки, посилювати централізацію для досягнення операційної ефективності. Така гнучкість підтримує здатність організації реагувати на ринкові виклики та інституційні зміни, не втрачаючи цілісності управлінського циклу.

Окрему групу становлять механізми *стратегічного узгодження*, які забезпечують цілісність розвитку організації. Вони визначають, як розподіляються ресурси між експлуатаційними та дослідницькими напрямками, як здійснюється оцінювання результатів, яким чином формуються управлінські пріоритети та створюються стимули для співробітників. Стратегічне узгодження дозволяє уникнути конфлікту між двома логіками діяльності, зберігаючи послідовність і передбачуваність управлінських рішень. У межах капіталоутворення такі механізми сприяють довгостроковій раціоналізації інвестицій у нові компетенції та активи.

Одним із ключових елементів механізмів капіталоутворення є здатність організації трансформувати зовнішні імпульси (ринкові, інституційні, технологічні) у внутрішні зміни, що підсилюють її розвиток. У таких умовах амбідекстрійна організація не лише адаптується до середовища, а й формує власні траєкторії розвитку, використовуючи зовнішні виклики як джерело нового капіталу. Цей механізм забезпечує динамічність моделі капіталоутворення та її здатність до відтворення у мінливих, динамічних умовах.

Типологізація детермінант та окреслення механізмів капіталоутворення створюють підґрунтя для формування цілісної аналітичної моделі, яка пояснює характер взаємозв'язків між внутрішніми й зовнішніми чинниками та способами їх перетворення на потоки доданої вартості. У межах амбідекстрійної організації такий взаємозв'язок не є лінійним та формується як динамічна конфігурація, у якій детермінанти задають умови та можливості, тоді як механізми забезпечують їх операційну реалізацію. Модель відображає логіку того, як організація поєднує стабільність і змінність, використовує ресурси та формує нові активи, реагує на середовищні імпульси і водночас впливає на них.

На першому рівні модель описує структуру простору капіталоутворення, який формується на перетині внутрішніх та зовнішніх детермінант. Цей простір має двошарову природу:

- внутрішній (інкорпорований) задає потенціал організації, що описується у термінології ресурси, компетенції, культура, управлінська архітектура;
- зовнішній (об'єктивований) визначає рамкові умови (інституційні норми, ринкові динаміки, мережеві взаємодії, ін.).

Аналітична модель передбачає, що ефективне капіталоутворення можливе лише за умови збалансованого співвідношення цих двох просторів. Дисбаланс у вигляді надмірної залежності від внутрішніх чи зовнішніх факторів, призводить до порушення амбідекстрійної рівноваги та обмежує здатність організації до відтворення капіталу.

Другий рівень моделі відображає механізми, які забезпечують перехід від умов (детермінант) до результатів (приросту вартості капіталу). У контексті амбідекстрії ці механізми утворюють своєрідну «операційну матрицю», що поєднує: балансування експлуатаційних і дослідницьких режимів; інтеграцію потоків знань; структурно-процесну гнучкість; стратегічне узгодження; трансформацію зовнішніх імпульсів у внутрішні рішення. На цьому рівні модель фіксує, що механізми не є автономними і зміни в одному викликають корекцію інших. Наприклад, посилення дослідницького режиму потребує одночасного коригування структурної гнучкості й механізмів стратегічного узгодження, що, у свою чергу, впливає на характер використання ресурсів та оновлення компетенцій.

Третій рівень моделі, динамічний, відображає циклічність і зворотність процесів капіталоутворення. Амбідекстрійна організація не лише реагує на зовнішні сигнали, а й формує нові конфігурації власного середовища завдяки інноваційним практикам. Відтак модель включає механізми зворотного впливу, через які результати капіталоутворення: змінюють структуру внутрішнього простору (укріплення компетенцій, розвиток культури, оновлення ресурсної бази); трансформують зовнішні взаємодії (розширення партнерств, зміна позиції на ринку, формування нових інституційних очікувань). У такому розумінні капіталоутворення постає як нелінійний процес, у якому кожна хвиля розвитку стає підґрунтям для наступної, а амбідекстрійні практики – як механізм підтримання динамічної рівноваги цього процесу.

Синтез детермінант і механізмів у єдину модель створює інтеграційний ефект, що забезпечує амбідекстрійним організаціям здатність до стійкого капіталоутворення. Цей ефект проявляється у: підвищенні узгодженості управлінських рішень; забезпеченні стратегічної гнучкості; формуванні довгострокової здатності до інноваційного оновлення; оптимізації використання наявних ресурсів; розширенні зовнішніх можливостей організації. Завдяки

інтеграційній природі такої моделі амбідекстрійні організації здатні підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, забезпечуючи не лише оперативну ефективність, а й довгострокове створення капіталу.

Висновки. Розгляд капіталоутворення в умовах організаційної амбідекстрії дозволив окреслити комплекс чинників і механізмів, які визначають здатність організацій забезпечувати стійкий приріст капіталу у динамічному середовищі. Аналітичне розмежування внутрішніх та зовнішніх детермінант показало, що капіталоутворення формується на перетині інкорпорованих характеристик організації та об'єктивованих умов її функціонування. Водночас жодна з груп чинників не може забезпечити ефективність капіталоутворення і лише їх узгоджена взаємодія створює простір для збалансування експлуатаційних і дослідницьких практик, що є сутнісною ознакою амбідекстрії.

Окреслені механізми капіталоутворення – балансування режимів діяльності, інтеграція потоків знань, структурно-процесна гнучкість, стратегічне узгодження та трансформація зовнішніх імпульсів – формують операційну основу реалізації потенціалу амбідекстрійної організації. Їх комплексне функціонування забезпечує перетворення умов і можливостей на приріст капіталу, водночас підтримуючи динамічну рівновагу між стабільністю та інноваційністю. Запропонована аналітична модель взаємодії детермінант і механізмів демонструє, що капіталоутворення в амбідекстрійних організаціях має циклічний і нелінійний характер, що проявляється у тому, що результати розвитку впливають на структуру внутрішнього середовища та зовнішні взаємодії, формуючи нові параметри подальшого зростання. Таким чином, амбідекстрія виступає не лише як логіка організаційної поведінки, а й як системний принцип, що визначає можливість довгострокового відтворення капіталу.

Отримані результати створюють концептуальну основу для подальших досліджень, пов'язаних із кількісним оцінюванням амбідекстрійних властивостей, їх впливом на різні форми капіталу та визначенням управлінських інструментів, здатних підсилювати амбідекстрійний потенціал організацій. Це відкриває перспективи для формування практичних моделей підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнес-організацій в умовах економічної нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27(4). P. 324-338. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Буханець В. В. Стратегічна логіка капіталізації підприємства. *Стратегія підприємства у постіндустріальному світі: монографія* / За ред. А.П. Наливайка та О.М. Гребешкової. К.: КНЕУ, 2017. 418 с. С. 224-237.

3. Магдалюк О. В. Розширення змістовного простору дослідження фундаментально-вартісного підходу до управління капіталом підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. Вип. 41. С. 124-132.
4. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
5. Стратегія управління знаннями підприємства : монографія / за ред. А.П. Наливайко. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.
6. Гребешкова О.М., Шевчук Н.В. Капіталізація знань як стратегічного активу підприємства: методологічні аспекти. *Вчені записки*. 2012. № 14. С.106-114.
7. Карвацька Н., Заблоцький О. Теоретичні дослідження форм бізнес-партнерства суб'єктів господарювання. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С. 131-139. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(19)) (дата звернення: 12.11.2025).