

 àòåìàòè÷í³ ìåòîäè, ìîäåë³
òà ³íôîðìàö³éí³ òåõíîëîã³¿ â åêîíîì³ö³

**

***Все, что познается, имеет число,***

***ибо невозможно ни понять ничего,***

***ни познать без него.***

***Пифагор***

УДК 331.1:658 JEL Classification: J24; M53

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

© Мартиненко М. В., "Економіка розвитку" (Economics of Development), № 1 (81), 2017

© Малярец Л. М., 2004

© Доронін А. В., Поспєлов О. М., 2004

© Пушкарь А. И., Грабовский Е. Н., 2004

© Новикова М. Н., Балюк О. Г., 2004

© Дороніна М. С., Петряєв О. О., 2004

© Бормотова М. В., Золотарев С. К., 2004

© Славинская О. Н., 2004

© Сысоев В. В., Кушнерук Ю. И., 2004

© Самойленко В. В., 2004

© Боровик М. В., 2004

© Бажанов О.Є., 2004

© Сазонець О. М., 2004

© Дороніна М. С., Ковальова В. І., 2004

© Васенко В. К., 2004

***Мартиненко М. В.***

*Тенденції переходу провідних країн світу до нового типу економіки, заснованої на знаннях, обумовлюють доцільність пошуку ефективних технологій управління сучасними підприємствами. Однією з таких технологій є управління знаннями на основі формування відповідної корпоративної культури (КК). Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених визначенню стану та тенденцій розвитку корпоративної культури, проблема її кількісного оцінювання на підприємстві вирішена не повною мірою. Розроблено етапи методичного підходу до визначення типу корпоративної культури та обґрунтовано його значення для вдосконалення управління знаннями підприємства. Використано такі методи дослідження: логічного узагальнення, аналізу та синтезу, зіставлення, абстрактно-логічний, експертного опитування, метод відстаней, графічний метод. Роз­глянуто теоретичні підходи до виокремлення різних типів корпоративної культури підприємств та сис­тематизовано їхні ключові характеристики. Запропоновано перелік класифікаційних ознак для визначення чотирьох типів корпоративної культури (ТКК): традиційної, веб-культури, культури професійних співтовариств і знаннєорієнтованої корпоративної культури. Як такі ознаки автором запропоновано розглядати мету обміну знаннями та інформацією, канали й засоби передавання інформації та знань, особливості професійного навчання працівників. Здійснено експертне опитування працівників підприємств м. Харкова, із метою діагно­стики таких, що переважають на цих підприємствах, типів корпоративної культури. Обґрунтовано етапи методичного підходу до визначення типів корпоративної культури в контексті їхнього впливу на управ­ління знаннями підприємств та сукупність управлінських заходів, які сприяють формуванню на підприємствах корпоративної культури, орієнтованої на знання.*

***Ключові слова:*** *управління знаннями підприємства, корпоративна культура, знаннєорієнтована культура, веб-культура, культура професійних співтовариств.*

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ТИПА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Мартыненко М. В.***

*Тенденции перехода ведущих стран мира к новому типу экономики, основанной на знаниях, обуславливают целесообразность поиска эффективных технологий управления современными предприятиями. Одной из таких технологий является управление знаниями на основе формирования соответствующей корпоратив­ной культуры (КК). Несмотря на наличие значительного количества исследований, посвященных определе­нию состояния и тенденций развития корпоративной культуры, проблема ее количественной оценки на пред­прия­тии разрешена не в полной мере. Разработаны этапы методического подхода к определению типа корпоративной культуры (ТКК) и обосновано его значение для усовершенствования управления знаниями предприятия. Использованы такие методы исследования: логического обобщения, анализа и синтеза, сопоставления, абстрактно-логический, экспертного опроса, метод расстояний, графический метод. Рассмотрены теоретические подходы к выделению разных типов корпоративной культуры предприятий и систематизированы их ключевые характеристики. Предложен перечень классификационных признаков для определения четырех типов корпоративной культуры: традиционной, веб-культуры, культуры профессиональных сообществ и зна­ниеориентированной корпоративной культуры. В качестве таких признаков автором предложено рассматривать цель обмена знаниями и информацией, каналы и средства передачи информации и знаний, особенности профессионального обучения работников. Осуществлен экспертный опрос работников предприятий г. Харькова, с целью диагностики преобладающих на этих предприятиях типов корпоративной культуры. Обоснованы этапы методического подхода к определению типов корпоративной культуры в контексте их влияния на управление знаниями предприятий и совокупность управленческих мероприятий, способствую­щих формированию на предприятиях корпоративной культуры, ориентированной на знания.*

***Ключевые слова:*** *управление знаниями предприятия, корпоративная культура, знаниеориентированная культура, веб-культура, культура профессиональных сообществ.*

**THE METHODICAL APPROACH TO DETERMINING THE TYPE OF CORPORATE CULTURE IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

***M. Martynenko***

*The tendencies of the transition of the leading countries of the world to a new type of knowledge-based economy make it expedient to search for effective technologies for managing modern enterprises. One of such technologies is knowledge management based on the formation of an appropriate corporate culture. Despite the existence of a significant number of studies devoted to determining the status and trends in the development of corporate culture, the problem of its quantitative assessment at the enterprise has not been fully resolved. The stages of the methodological approach to determining the type of corporate culture and substantiating its importance for improving knowledge management of the enterprise have been developed. The following research methods have been used: logical generalization, analysis and synthesis, comparison, abstract-logical, expert interview, distance method, graphical method. Theoretical approaches to distinguishing different types of corporate culture of enterprises have been studied and their key characteristics have been systematized. A list of classification characteristics have been offered for definition of such four types of corporate culture as: traditional, web-culture, culture of professional communities and knowledge-oriented corporate culture. The following criteria have been suggested as such characteristics: the purpose of knowledge and information exchange, the channels and means of communication of information and knowledge, the peculiarities of professional training of workers. An expert survey of employees of enterprises of Kharkiv has been conducted to diagnose the types of corporate culture prevailing at these enterprises. The stages of the methodical approach to determining the types of corporate culture in the context of their influence on enterprise knowledge management and a combination of management activities that contribute to the formation of knowledge-oriented corporate culture at enterprises have been grounded.*

***Keywords:*** *knowledge management at the enterprise, corporate culture, knowledge-oriented culture, web-culture, culture of professional communities.*

Тенденції формування у провідних країнах світу нового типу економіки, орієнтованої на знання, обумовлюють необхідність у пошуку та впровадженні українськими підприємствами сучасних підходів до управління. Зважаючи на те що у структурі обсягів промислової продукції, яка виробляється українськими підприєм­ствами, переважає продукція, що відповідає третьому та четвертому технологічним укладам, тоді як більшість розвинутих країн орієнтовані на п'ятий та шостий технологічні уклади, доцільно особливу увагу приділити технологіям управління, що сприяють розвитку мікро­електроніки, інформаційно-комунікаційних технологій, нових видів енергії та інших галузей, здатних забезпечити інноваційний прорив України. Водночас, удосконалення управління на промислових підприємствах і може створити умови для підвищення ефективності їхньої діяльності за рахунок трансферу знань та технологій, комерціалізації організаційних знань, а також створення нових конкурентних переваг на основі накопичення інтелектуального капіталу та інтелектуальних активів. Управління знаннями підприємства становить сучасну концепцію управління, у межах якої роблять акцент на відтворенні, нарощенні, поширенні та використанні організаційних знань, із метою створення інновацій і конкурентоспроможної інтелектуальномісткої продукції. Основні положення цієї концепції розглянуто у працях таких учених, як: К. Вііг, Р. Руглес, К. Джанетто та Е. Уїлер, М. Румізен, У. Букович та Р. Уїльямс, Д. Скірме, М. Дженнекс, К. Фраппаоло [1 – 8]. Особливу роль у процесі управління знаннями підприємства відве­дено корпоративній культурі, що під­твер­джено результатами досліджень Е. Шейна, К. Камерон та Р. Куїнн, К. Шарпа [9 – 11] та інших учених.

У праці Д. Лейднер, М. Алаві та Т. Кейворс розглянуто вплив корпоративної культури на процес управлінні знаннями на прикладі двох великих підприємств, на кожному з яких було проведено напівструктуровані інтерв'ю із шістьма представниками компанії [12]. Здійснений аналіз особливостей корпоративних культур та підходів до управління знаннями на кожному з під­приємств, тим не менш, має виключно вербальний якісний характер і не містить кількісних показників. E. Гартліб, M. Лебер, Дж. Тапінгер та Р. Вілфорт також обрали два підприємства базою дослідження корпоративної культури на основі використання сукупності методів: анкетування, інтерв'ю та включеного спостереження – для визначення дистанцій між існуючою та бажаною корпоративною культурою [13]. Результати цього дослідження подано авторами у графічній формі, що сприяє кращому візуальному сприйняттю інформації та містить елементи кількісного оцінювання корпоративної культури, проте у висновках підкреслено доцільність багаторазового проведення подібних досліджень для забезпечення постійного моніторингу роз­витку корпоративної культури та коригування напрямів управління знаннями підприємств. Альтернативний підхід до оцінювання змін у корпоративній культурі, заснований на застосуванні методу комп'ютерного ана­лізу текстів, запропонував К. А. Шарп [11]. Він обґрунтував доцільність порівняння змістовних компонент стратегічних документів, які стосуються розвитку корпоративної культури в п'яти організаціях публічного сектору Австралії, із тими документами, у яких міс­титься інформація про сприйняття працівниками цих організацій стану корпоративної культури. У результаті проведеного цим автором дослідження було ідентифіковано суттєві розбіжності між змістом стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури, що декларуються керівництвом, і розумінням цього змісту працівниками. Низка дослідників пропонують перелік ознак для характеристики стану корпоративної куль­тури на підприємстві. Одним із перших дослідників, який ретельно вивчав різні типи корпоративної куль­тури, є Е. Шейн. Він виокремив три основних елементи корпоративної культури організації: артефакти, цінності та приховані припущення, що виявляють на трьох рівнях – поверхневому, підповерхневому та глибин­ному [9]. Ч. Рогель розробив методику оцінювання корпоративної культури за 12 ознаками, а саме: справедливість, цілісність, адаптивність, орієнтація на результат, командна робота, залучення працівників, відповідальність, можливості навчання, сенс, комунікації, прийняття рішень, стратегія [14]. Однак ця мето­дика не передбачає чіткої диференціації різних типів культур за наведеними ознаками. На даний момент актуальною є проблема оцінювання різних елементів та ознак корпоративної культури на підприємствах. Багато уваги цій проблемі присвятили К. Камерон та Р. Куїнн [10]. Ці автори розробили інструментарій оцінювання організаційної культури за такими озна­ками, як: домінантні характеристики; стиль лідерства в організації; стиль управління працівниками; сутність організації, яка об'єднує її співробітників; стратегічні акценти; критерії успіху. Питання оцінювання та управління корпоративною культурою розглядають такі вчені, як Дж. Барні, Т. Діл, Г. Хофстед [15 – 17] та ін.

Таким чином, існує значна кількість досліджень, присвячених визначенню стану й тенденцій розвитку корпоративної культури на підприємствах та її зв'язку з управлінням знаннями. Водночас проблема кількісного оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві залишається вирішеною не повною мірою. По­требує подальшого обґрунтування перелік ознак, що є основою виокремлення різних типів корпоративних культур у контексті розвитку організаційних знань, а також сукупність заходів щодо управління знаннями, відповідно до переважного на підприємстві типу корпоративної культури. Усе зазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета статті полягає в розробленні етапів методичного підходу до визначення типу корпоративної культури та обґрунтуванні його значення для вдосконалення управління знаннями підприємства.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішено такі завдання:

розглянуто теоретичні підходи до виокремлення різних типів корпоративної культури підприємств та сис­тематизовано їхні ключові характеристики;

запропоновано перелік класифікаційних ознак для визначення чотирьох типів корпоративної куль­тури: традиційної, веб-культури, культури професійних співтовариств і знаннєорієнтованої корпоративної культури;

здійснено експертне опитування працівників під­приємств м. Харкова, із метою діагностики таких типів корпоративної культури, що переважають на цих під­приємствах;

обґрунтовано етапи методичного підходу до визначення типів корпоративної культури в контексті їхнього впливу на управління знаннями підприємств.

У сучасній науковій літературі висвітлено різні підходи до типологізації корпоративної культури. Так, К. Камерон та Р. Куїнн, виокремлюють кланову, адхо­кра­тичну, ієрархічну та ринкову [10]. Р. Блейк та Ж. Мутон акцентували увагу на ціннісній орієнтації корпоративної культури, відповідно до чого вони розрізняють такі її типи, як: життєздатна та така, що поєднує сильну орі­єнтацію на рівень ризику швидкість отримання зворотного зв'язку; нежиттєздатна та така, що поєднує слабку орієнтацію на особистість зі слабкою орієнтацією на економічну ефективність; два проміжних: таких, що поєд­нують сильну орієнтацію на особистість і слабку на еко­номічну ефективність, а також сильну орієнтацію на еко­номічну ефективність та слабку орієнтацію на особи­стість [18]. Більшість наявних класифікацій корпоративної культури спрямовано на визначення її відмінностей із різних точок зору, проте найбільш актуальною для вдо­сконалення управління знаннями підприємства є класифікація, розроблена європейськими експертами, яка передбачає протиставлення традиційної культури та культури, орієнтованої на знання. У табл. 1 наве­дено порівняння організацій двох типів, відповідно до перелічених типів корпоративної культури.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз організацій із традиційною корпоративною культурою та корпоративною культурою, орієнтованою на знання**[19]

**[Comparative analysis of an organization with traditional corporate culture and knowledge-based corporate culture** [19]**]**

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики організацій із традиційною корпоративною культурою | Характеристики організацій із корпоративною культурою, орієнтованою на знання |
| Обмежене поширення інфор­мації | Значне поширення інформації |
| Значна кількість рівнів уп­рав­ління | Незначна кількість рівнів управ­ління |
| Нерівномірний розподіл від­повідальності | Рівномірний розподіл відповідальності |
| Засновані на правилах | Засновані на принципах |
| Мають формальну структуру | Мають неформальну структуру |
| Не сприймають ризики | Допускають наявність ризиків |
| Проводять навчання час від часу | Проводять неперервне навчання |
| Акцентовані на фінансових аспектах діяльності | Акцентовані на багатьох функ­ціональних аспектах діяльності |
| Політично залежні | Відкриті |
| Утримують знання | Створюють умови для обміну знаннями та їхнім використання |
| Мають низький рівень емоційного інтелекту та не спри­ймають зміни організаційної культури | Гнучко змінюють організаційну культуру з урахуванням впливу мережних співтовариств, членами яких вони є |

Окрім традиційної корпоративної культури та куль­тури, орієнтованої на знання, існують між ними два проміжних типи: веб-культура та культура професійних співтовариств.

Першим етапом методичного підходу до визначення типів корпоративної культури у процесі управління знаннями є обґрунтування ознак, відповідно до яких доцільно проводити диференціацію цих типів.

У роботі [20] автором запропоновано у процесі управління знаннями розрізняти наведені чотири типи корпоративної культури за такими ознаками, як мета обміну знаннями, а також засоби та канали передавання інформації та знань, які превалюють на підприємстві. Ураховуючи тісний зв'язок типу корпоративної культури з особливостями проведення професійного навчання працівників, доцільно використати визначення таких особливостей, як додаткової диференційної ознаки між зазначеними типами корпоративної культури.

Відповідно до запропонованих трьох ознак, можна охарактеризувати наведені типи корпоративної культури таким чином:

традиційна корпоративна культура як основну мету обміну знаннями передбачає формування стандартного набору документів та строге регламентування дій працівника у процесі передавання інформації. Для цього типу культури характерне превалювання традиційних формальних каналів передавання інформації, а неформальні канали функціонують на основі неструктурованих порад колег. Професійне навчання проводять рідко та без урахування побажань тих, хто навчається, не застосовують нові технології навчання та не враховують останні тенденції в галузі;

веб-культура ставить за основну мету обміну знаннями формування структурного інтелектуального капіталу на підприємстві. Характерні цифрові, засновані на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях канали передавання інформації, у тому числі інтернет-форуми, соціальні мережі та ін. На підприєм­стві активно застосовують системи електронного навчання, реєстрацію результатів навчання в електронних базах даних, використовують дистанційні форми навчання та оцінювання знань працівників на базі інформаційно-комунікаційних технологій, до структури про­грам із підвищення кваліфікації працівників входить навчання роботи з різними видами програмного забезпечення;

культура професійних співтовариств має за мету формування та збереження людського інтелектуального капіталу у процесі управління знаннями. Серед кана­лів передавання інформації найбільш поширені такі, що засновані на міжособистісному спілкуванні, у тому числі під час проведення конференцій, семінарів, тренінгів для працівників. На підприємстві переважають групові методи професійного навчання та розвинена система наставництва;

культура, орієнтована на знання спрямована на формування як людського, так і структурного інтелектуального капіталу, передбачає поширення різних комунікаційних каналів, заснованих на активній безпосередній міжособистісній взаємодії працівників, для ефективності та доступності якої активно використовують як соціальні, так і інформаційно-комунікаційні технології. Навчання на підприємстві відбувається безперервно на робочому місці, часто проводять тренінги та семінари, використо­вують системи електронного навчання. Зміст професійного навчання на підприємстві тісно пов'язаний із ро­бо­чими завданнями та ґрунтується на попередньому досвіді, накопиченому організацією.

Із метою визначення найбільш поширеного типу корпоративної культури на підприємствах м. Харкова в роботі застосовано метод експертного опитування на основі анкетування працівників. Базою дослідження обрано такі промислові підприємства, як: ПАТ "Харківхолодмаш", ПАТ "НВП Теплоавтомат", ПАТ "Електромашина", ДНВП "Об'єднання Комунар", ДП "Завод імені В. О. Малишева", ДП "Харківське державне авіаційне вироб­ниче підприємство", ДП "Харківський машинобудівний завод "ФЕД".

Експертами стали по 20 працівників із кожного під­приємства, яким було запропоновано висловити ступінь згоди або незгоди із запропонованими твердженнями, відповідно до наведеної шкали від 1 бала (що означав повну незгоду із твердженням) до 5 балів (повна згода із твердженням). Наведені в анкеті твердження спрямовано на визначення ступеня вияву ознак (мета обміну знаннями, канали та засоби передавання інформації, особливості професійного навчання працівників) за кож­ним із чотирьох типів корпоративної культури. Структуру анкети, тобто розподіл тверджень, відповідно до ознак кожного типу корпоративної культури, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Номери тверджень в анкеті, які визначають типи корпоративних культур за їхніми ознаками**

**[The numbers of questionnaire statements determining the types of corporate culture
based on their features]**

|  |  |
| --- | --- |
| Ознаки типу корпоративної культури | Номери запитань, спрямовані на визначення типів корпоративної культури |
| традиційної культури | веб-культури | культури професійних співтовариств | культури, орієнтованої на знання |
| Мета обміну знан­нями | 1–2 | 3–4 | 5–6 | 7–8 |
| Засоби й канали передавання ін­формації та знань | 9–10 | 11–12 | 13–14 | 15–16 |
| Особливості про­фесій­ного навчання працівників | 17–18 | 19–20 | 21–22 | 23–24 |

Таким чином, той тип корпоративної культури, який набрав за результатами опитування найбільший середній бал, є таким, що переважає на підприємстві. Еталонним у цьому випадку є максимальне значення ступеня вираженості корпоративної культури, орієнтованої на знання. Виходячи зі структури анкети, таке значення дорівнює п'яти балам (у тому разі, якщо всі ознаки корпоративної культури, орієнтованої на знання, максимально виражені). Результати опитування експертів щодо того, якою мірою на кожному з підприємств наявні ознаки кожного з типів корпоративної куль­тури, наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Узагальнені результати опитування експертів щодо вияву ознак
різних типів корпоративної культури на досліджуваних підприємствах**

**[The generalized results of the expert survey as to identification of the features
of various corporate culture types at the enterprise under study]**

|  |  |
| --- | --- |
| Назви підпри­ємств | Середня кількість балів за кожною з ознак за різними типами корпоративної культури за результатами узагальнення відповідей експертів |
| Традиційна корпоративна культура | Веб-культура | Культура професійних співтовариств | Культура, орієнтована на знання |
| Мета обміну знаннями | Засоби та канали комунікацій | Особливості професійного навчання | Середнє значення за ознаками | Мета обміну знаннями | Засоби та канали комунікацій | Особливості професійного навчання | Середнє значення за ознаками | Мета обміну знаннями | Засоби та канали комунікацій | Особливості професійного навчання | Середнє значення за ознаками | Мета обміну знаннями | Засоби та канали комунікацій | Особливості професійного навчання | Середнє значення за ознаками |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| ПАТ "Харківхолодмаш" | 3,7 | 4,7 | 4,9 | 4,4 | 2,1 | 1,2 | 1,1 | 1,4 | 1,5 | 2,7 | 3,3 | 2,5 | 1,3 | 1 | 1,1 | 1.1 |
| ПАТ "НВП Теплоавтомат" | 4,1 | 3,9 | 4,5 | 4,2 | 2,3 | 1,1 | 1,1 | 1,5 | 1,8 | 2,5 | 3,5 | 2,6 | 1,4 | 1.1 | 1,2 | 1,2 |
| ПАТ "Електромашина" | 2,9 | 3,1 | 3,1 | 3,0 | 3,2 | 2,1 | 1,9 | 2,4 | 3,4 | 3,1 | 3,7 | 3,4 | 2,1 | 1,8 | 2,0 | 1,9 |
| ДНВП "Об'єднання Комунар" | 2,1 | 2,9 | 3,0 | 2,7 | 1,9 | 1,7 | 1,2 | 1,6 | 3,2 | 3,4 | 3,5 | 3,4 | 2,4 | 1,9 | 2,1 | 2,1 |

Закінчення табл. 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| ДП "Завод ім. В. О. Ма­лишева" | 2,7 | 3,1 | 3,5 | 3,1 | 2,4 | 1,9 | 1,1 | 1,8 | 3,5 | 3,6 | 3,4 | 3,5 | 2,9 | 1,7 | 2,2 | 2,3 |
| ДП "Харківське державне авіаційне виробниче підприємство" | 1,8 | 2,4 | 2,3 | 2,1 | 3,4 | 2,5 | 2,9 | 2,9 | 3,9 | 4,1 | 4,5 | 4,2 | 3,1 | 2,1 | 1,8 | 2,3 |
| ДП "Харківський машинобудів-ий завод "ФЕД" | 1,9 | 2,1 | 2,2 | 2 | 3,6 | 2,6 | 3,1 | 3,1 | 4,1 | 3,8 | 4,3 | 4 | 3,4 | 2,7 | 2,1 | 2,7 |

На основі наведених узагальнених результатів опитування може бути розраховано показник типу корпоративної культури підприємства (ПКК).

Для розрахунку ПКК доцільно виконати такі кроки:

по-перше, на основі отриманих значень ступеня вияву ознак кожного з чотирьох типів корпоративної культури побудувати у відповідній системі координат чотирикутники, які символізують типи корпоративної культури підприємства та поєднання ознак різних типів корпоративної культури. Визначити геометричні центри цих чотирикутників;

по-друге, визначити відстань, на якій знаходяться геометричні центри від еталонного значення корпо­ративної культури, орієнтованої на знання. Слід заува­жити, що, якщо виконати позиціонування чотирьох типів корпоративної культури на площині так, то можна побачити, що найбільша відстань від еталона буде в тому разі, якщо геометричний центр буде збіга­тися з точкою, яка символізує максимальне зна­чення вираженості традиційної корпоративної культури. Ця від­стань в умовних балах буде становити 10 балів. Отже, чим менша ця відстань, тим ближче до еталона знаходиться корпоративна культура під­приємства;

по-третє, провести нормалізацію отриманих значень відстаней від еталона в межах шкали від 0 до 10, таким чином, що чим меншою буде відстань від еталона, тим вище значення надають цьому підприємству за показником корпоративної культури.

На рис. 1 – 7 графічно зображено, що кожне з підприємств характеризується особливим поєднанням різних типів корпоративної культури.



Рис. 1. **Ступені вияву ознак різних типів
корпора­тивної культури на ПАТ "Харківхолодмаш"**

**[The degree of identification of features of various corporate culture types at the JSC "Kharkivkholodmash"]**



 КК, орієнтована на знання

Рис. 2. **Ступені вияву ознак різних типів
корпоративної культури на ПАТ "НВП Теплоавтомат"**

**[The degree of identification of features of various corporate culture types at the JSC "Teploavtomat"]**



 КК, орієнтована на знання

Рис. 3. **Ступені вияву ознак різних типів
корпора­тивної культури на ПАТ "Електромашина"**

**[The degree of identification of features of various corporate culture types at the JSC "Electromashina"]**



 КК, орієнтована на знання

Рис. 4. **Ступені вияву ознак різних типів
корпора­тивної культури на ДНВП "Об'єднання Комунар"**

**[The degree of identification of features of various corporate culture types at the PJSC "Obiednannia Komunar"]**



 КК, орієнтована на знання

Рис. 5. **Ступені вияву ознак різних типів
корпоративної культури на ДП "Завод ім. В. О. Малишева"**

**[The degree of identification of features of various corporate culture types at the SE "Zavod
im. V. O. Malysheva"]**



 КК, орієнтована на знання

Рис. 6. **Ступені вияву ознак різних типів
корпоративної культури на ДП "Харківське
державне авіаційне виробниче підприємство"**

**[The degree of identification of features of various corporate culture types at the SE "Kharkivske Derzhavne Aviatsiine Vyrobnyche Pidpryiemstvo"]**



 КК, орієнтована на знання

Рис. 7. **Ступені вияву ознак різних типів
корпора­тивної культури на ДП "Харківський
машинобудівний завод "ФЕД"**

**[The degree of identification of features of various corporate culture types at the SE "Kharkivskyi
mashynobudivnyi zavod "FED"]**

Як видно з наведених рис. 1 – 7, традиційну кор­поративну культуру найбільшою мірою виявлено на таких підприємствах, як ПАТ "Харківхолодмаш" та ПАТ "НВП Теплоавтомат", тоді як на ПАТ "Електромашина", ДНВП "Об'єднання Комунар", ДП "Завод імені В. О. Малишева", ДП "Харківське державне авіацій­не виробниче підприємство", ДП "Харківський маши­но­будівний завод "ФЕД", переважно, виявлено ознаки кор­поративної культури професійних співтовариств. Чистого типу корпоративної культури не було визна­чено на жодному підприємстві. Це означає, що, переважно, на сучас­них підприємствах наявні ознаки різних типів корпоратив­ної культури, проте виражені вони різною мірою. Підпри­ємств, на яких би переважала корпоративна культура, орієнтована на знання, серед обраних для проведення дослідження не було. Проте корпоративна культура професійних співтовариств є перехідною між традиційною та орієнтованою на знання. Отже, низка підприємств перебуває на шляху до формування останньої.

Для визначення ПКК доцільно застосувати метод відстаней. На основі розрахунку відстаней від геометричних центрів чотирикутників, вершини яких знаходяться в точках, що позначають ступені вияву кожного з типів корпоративної культури, розраховують значення ПКК для кожного з досліджуваних підприємств. До того ж доцільно провести нормування значень ПКК у діапазоні від 0 до 10. Максимальне значення, яке може набрати ПКК, дорівнює 10 балів у тому випадку, коли геомет­рич­ний центр фігури збігається з точкою максималь­ного вияву ознак корпоративної культури, орієнтованої на знання. Мінімального значення ПККнабирає тоді, коли геометрич­ний центр чотирикутника потрапляє в точку, яка сим­во­лі­зує максимальний вияв за всіма ознаками традиційної кор­поративної культури. У табл. 4 наве­дено розраховані зна­чення ПКК на обраних для дослідження підприємствах.

Таблиця 4

**Значення показників корпоративної культури
для досліджуваних підприємств**

**[The importance of the corporate culture indicators for the enterprises under study]**

|  |  |
| --- | --- |
| Назви підприємств | Значення ПКК |
| ПАТ "Харківхолодмаш" | 4, 169 |
| ПАТ "НВП Теплоавтомат" | 4, 243 |
| ПАТ "Електромашина" | 4, 739 |
| ДНВП "Об'єднання Комунар" | 4, 830 |
| ДП "Завод ім. В. О. Малишева" | 4, 783 |
| ДП "Харківське державне авіаційне виробниче під­приємство" | 5, 039 |
| ДП "Харківський машинобудівний завод "ФЕД" | 5, 170 |

Слід звернути увагу на те, що ПКК доцільно взяти незмінним за останні 10 років, що обумовлено результатами відповідей респондентів на запитання про зміни в корпоративній культурі підприємств. Таке запитання було передбачено в анкеті та спрямовано на визначення інтенсивності змін у корпоративній культурі за роками. До того ж враховували лише відповіді респондентів, які працюють на підприємстві 10 років і більше, оскільки корпоративна культура формується впродовж певного часу й не може змінюватися дуже швидко. Визначені результати відповідей респондентів ще раз під­твер­дили це, оскільки від 96 до 100 % працівників до­слі­джу­ваних підприємств зі стажем роботи більшим за 10 років зазначили, що за останні 10 років змін у корпоративній культурі майже не відбулося. Спираючись на такі результати опитування, доцільно взяти ПКК для кожного підприємств за постійну величину впродовж 10 років.

Залежно від того, який із типів корпоративної культури переважає на підприємстві у процесі управління знан­нями, доцільно застосовувати різні управлінські заходи.

Найбільшою мірою цілям управління знаннями від­повідає тип корпоративної культури, орієнтованої на знання. Отже, доцільно розглянути управлінські заходи, які сприя­тимуть переходу до формування корпоративної культури, орієнтованої на знання, від інших типів корпоративних культур [20; 21]:

під час переходу від веб-культури: виявлення провідних фахівців, експертів та визначення їхнього рівня володіння інформаційними технологіями, із метою оцінювання ступеня їхнього включення до обміну знаннями в корпоративній мережі; планування та організація гру­по­вого навчання; проведення відеоконференцій, заснованих не тільки на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, але й на соціальній взаємодії, стимулювання працівників до створення робочих груп, участі у спів­товариствах професіоналів у межах підприємства;

під час переходу від корпоративної культури професійних співтовариств: здійснення інформатизації, переважно, з акцентом на придбання соціально орієно­ваного програмного забезпечення; організація руху інформаційних потоків, подолання психологічних бар'­єрів, які виникають у працівників, у зв'язку з необхід­ністю в освоєнні нових технологій, навчанні працівників роботи з новим програмним забезпеченням;

під час переходу від традиційної корпоративної культури: комбінація двох груп заходів, наведених раніше.

Серед універсальних управлінських заходів, які до­цільно застосовувати, із метою формування корпоративної культури, орієнтованої на знання, на особливу увагу заслуговують: аудит знань; побудова карт знань; ідентифікація ключових організаційних компе­тент­но­стей; підвищення довіри та прихильності працівників, які беруть участь в обміні знаннями; погодження організаційної структури, із метою управління знаннями, яка, у свою чергу, має відпові­дати стратегічним цілям підприємства; організація роботи в командах; заохочення творчих підходів.

На рис. 8 наведено описані раніше етапи методич­ного підходу до визначення типів корпоративної культури у процесі управління знаннями підприємства.

Практичне значення цього методичного підходу полягає в тому, що він надає змогу обґрунтовано впроваджувати заходи з управління знаннями на основі визначення ступеня вияву різних типів корпоративної культури, що забезпечить підвищення ефективності процесів створення, обміну, поширення та застосування організаційних знань, із метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та розвитку його ключових компетентностей.

Етапи

Результати реалізації етапів

Етап 2

Розроблення анкети для проведення опитування експертів щодо типу корпоративної культури підприємства

Текст анкети, що включає блоки тверджень стосовно ступеня вияву кожної з ознак за кожним із типів корпоративної культури

Етап 3

Проведення опитування працівників, узагальнення результатів відповідей експертів

Методи реалізації етапів

Шкальний метод

Метод експертного опиту­вання, графічний метод

Узагальнені результати відповідей експертів, пелюсткові діаграми, що демонструють ступінь вияву різних типів корпоративної культури

Етап 4

Розрахунок показника корпоративної культури (ПКК) для досліджуваних підприємств

Метод відстаней

Значення ПКК
для досліджуваних підприємств

Етап 5

Обґрунтування управлінських заходів
щодо формування корпоративної культури, орієнтованої на знання

Абстрактно-логічний метод, аналізу та синтезу

Практичні рекомендації
щодо формування корпоративної культури, орієнтованої на знання, на досліджуваних підприємствах

Етап 1

Обґрунтування диференційних ознак, відповідно до яких доцільно виокремлювати чотири типи корпоративної культури: традиційну, веб-культуру, культуру професійних спів­товариств та культуру, орієнтовану на знання

Перелік ознак: основна мета обміну інформацією та знаннями, канали та засоби передавання інформації та знань, особливості професійного навчання працівників

Логічного узагальнення, аналізу, синтезу, порівняльного зіставлення

Рис. 8. **Етапи методичного підходу до визначення типу корпоративної культури
у процесі управління знаннями підприємства**

**[The stages of the methodical approach to determining the corporate culture type
in the enterprise knowledge management]**

Запропоновані в роботі етапи методичного підходу до визначення таких типів корпоративної культури, що є найбільш вираженими на підприємстві, становлять інструмент оцінювання корпоративної культури у процесі управління знаннями підприємства, який надає змогу обґрунтовано застосовувати відповідні управлінські заходи щодо розвитку корпоративної культури, орієнтованої на знання. Подальші дослідження, пов'язані з удосконаленням оцінювання корпоративної культури підприємств, доцільно присвятити визначенню кількісного впливу елементів корпоративної культури, орієнтованої на знання, на формування інтелектуального капіталу та інтелектуальних активів підприємства.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Література:** 1. Wiig K. M. Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge / К. М. Wiig. – Arlington : Schema Press, 1993. – 471 p. 2. Rugles R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice / R. Rugles // California Management Review. – 1998. – Vol. 40, No. 3. – P. 80–89. 3. Giannetto K. Knowledge Management Toolkit: A Resource for Creating Policy and Strategy, with Practical Guidance for Managing Knowledge at All Levels within the Organization / K. Giannetto, A. Wheeler. – Indiana : Gower, 2000. – 113 p. 4. Rumizen M. C. The complete idiot's guide to knowledge management / M. C. Rumizen. – Indianapolis, IN : Alpha, 2001. – 315 p. 5. Bukowitz W. The knowledge management fieldbook / W. Bukowitz, R. Williams. – London : FT Press, 1999. – 384 p. 6. Skyrme D. Knowledge Management: Oxymoron or Dynamic Duo / D. Skyr­me // Managing Information. – 1997. – Vol. 4, No. 7. – P. 16–18. 7. Jen­nex M. E. Knowledge Management / M. E. Jennex // International Journal of Knowledge Management. – 2003. – No. 6. – P. 32. 8. Frappaolo C. Knowledge Management: From Terra Incognito to Terra Firma / C. Frap­paolo, W. Toms // The knowledge management yearbook 1999 / J. W. Cor­tada, J. A. Woods (Eds.). – Boston : Butterworth–Heinemann, 2000. – Р. 381–388. 9. Shein E. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change / E. Shein. – San Francisco : Jossey-Bass, 1999. – 224 p. 10. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. – San Francisco : Jossey-Bass, 2006. – 242 p. 11. Sharp C. A. Evaluation of "Organisational Culture" Change by Computer Aided Text Analysis / C. A. Sharp // Paper presented to the Second Annual Conference of the United Kingdom Evaluation Society, London, September 19 – 20, 1996. – P. 1–26. 12. Leidner D. The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms / D. Leidner, M. Alavi, T. Kayworth // International Journal of
e-Collaboration. – 2006. – No. 2 (1). – P. 17–40. 13. The Analysis of Organizational Culture and Structure as a Basis for the Implementation of Knowledge Management / E. Hartlieb, M. Leber, J. Tuppinger, R. Willfort // Intellectual Capital and Knowledge Management Proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska 18 – 20 November, 2004. – Congress Centre Ber­nardin Portorož, Slovenia. – Edited by Zvone Vodovnik. – P. 171–179. 14. Rogel Ch. 12 Attributes to Evaluate Your Organization Culture [Electron­ic resource] / Ch. Rogel. – Access mode : https://www.decision-wise.com/12-attributes-to-evaluate-your-organization-culture/. 15. Barney J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? / J. Barney // The Academy of Management Review. – 1986. – No. 11(3). – P. 656–665. 16. Deal T. E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / T. E. Deal, A. A. Kennedy. – NY : Basic Books, 2000. – 232 p. 17. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. – NY : McGraw-Hill, 2010. – 576 p. 18. Blake R. R. The Managerial Grid / R. R. Blake, J. S. Mouton. – Houston, Tex : Gulf Publishing, 1994. – 350 p. 19. European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Part 2. Organizational Culture. – Brussels : European Committee for Standartization, 2004. – 53 p. 20. Мартиненко М. В. Розвиток системи організаційних знань: про­фесійно-освітній аспект : монографія / М. В. Мартиненко. – Харків : ФОП Александрова К. М., 2016. – 344 с. 21. Martynenko M. V. Formation of Organisational Knowledge in Ukrainian Enterprises on the Basis of Internal Communications / M. V. Martynenko // Economics & Sociology. – 2015. – Vol. 8, No. 1. – P. 88–105.

**References:** 1. Wiig K. M. Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge / К. М. Wiig. – Arlington : Schema Press, 1993. – 471 p. 2. Rugles R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice / R. Rugles // California Management Review. – 1998. – Vol. 40, No. 3. – P. 80–89. 3. Giannetto K. Knowledge Management Toolkit: A Resource for Creating Policy and Strategy, with Practical Guidance for Managing Knowledge at All Levels within the Organization / K. Giannetto, A. Wheeler. – Indiana : Gower, 2000. – 113 p. 4. Rumizen M. C. The complete idiot's guide to knowledge management / M. C. Rumizen. – Indianapolis, IN : Alpha, 2001. – 315 p. 5. Bukowitz W. The knowledge management fieldbook / W. Bukowitz, R. Williams. – London : FT Press, 1999. – 384 p. 6. Skyrme D. Knowledge Management: Oxymoron or Dynamic Duo / D. Skyr­me // Managing Information. – 1997. – Vol. 4, No. 7. – P. 16–18. 7. Jen­nex M. E. Knowledge Management / M. E. Jennex // International Journal of Knowledge Management. – 2003. – No. 6. – P. 32. 8. Frappaolo C. Knowledge Management: From Terra Incognito to Terra Firma / C. Frap­paolo, W. Toms // The knowledge management yearbook 1999 / J. W. Cor­tada, J. A. Woods (Eds.). – Boston : Butterworth–Heinemann, 2000. – Р. 381–388. 9. Shein E. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change / E. Shein. – San Francisco : Jossey-Bass, 1999. – 224 p. 10. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. – San Francisco : Jossey-Bass, 2006. – 242 p. 11. Sharp C. A. Evaluation of "Organisational Culture" Change by Computer Aided Text Analysis / C. A. Sharp // Paper presented to the Second Annual Conference of the United Kingdom Evaluation Society, London, September 19 – 20, 1996. – P. 1–26. 12. Leidner D. The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms / D. Leidner, M. Alavi, T. Kayworth // International Journal of e-Collaboration. – 2006. – No. 2 (1). – P. 17–40. 13. The Analysis of Organizational Culture and Structure as a Basis for the Implementation of Knowledge Management / E. Hartlieb, M. Leber, J. Tuppinger, R. Willfort // Intellectual Capital and Knowledge Management Proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska 18 – 20 November, 2004. – Congress Centre Ber­nardin Portorož, Slovenia. – Edited by Zvone Vodovnik. – P. 171–179. 14. Rogel Ch. 12 Attributes to Evaluate Your Organization Culture [Electronic resource] / Ch. Rogel. – Access mode : https://www.decision-wise.com/12-attributes-to-evaluate-your-organization-culture/. 15. Barney J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? / J. Barney // The Academy of Management Review. – 1986. – No. 11(3). – P. 656–665. 16. Deal T. E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / T. E. Deal, A. A. Kennedy. – NY : Basic Books, 2000. – 232 p. 17. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. – NY : McGraw-Hill, 2010. – 576 p. 18. Blake R. R. The Managerial Grid / R. R. Blake, J. S. Mouton. – Houston, Tex : Gulf Publishing, 1994. – 350 p. 19. European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Part 2. Organizational Culture. – Brussels : European Committee for Standartization, 2004. – 53 p. 20. Martynenko M. V. *Rozvytok systemy orhanizatsiinykh znan: pro­fesiino-osvitnii aspect : monohrafia* [Development of the organization knowledge system: professional and educational aspect : monograph] / M. V. Martynenko. – Kharkiv : FOP Alexandrova K. M., 2016. – 344 p. 21. Martynenko M. V. Formation of Organisational Knowledge in Ukrainian Enterprises on the Basis of Internal Communications / M. V. Martynenko // Economics & Sociology. – 2015. – Vol. 8, No. 1. – P. 88–105.

**Інформація про автора**

**Мартиненко Марина Вікторівна** – д-р екон. наук, доцент, професор кафедри економіки, управління підприєм­ствами та логістики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Хар­ків, Україна, 61166, e-mail: mrnmartynenko@gmail.com).

**Информация об авторе**

**Мартыненко Марина Викторовна** – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики, управления предприя­тиями и логистики Харьковского национального экономи­че­ского университета имени Семена Кузнеца (просп. Науки, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: mrnmartynenko@gmail.com).

**Information about the author**

**M. Martynenko** – Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Enterprise Management and Logistics of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: mrnmartynenko@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.*

*10.03.2017 р.*

**