

УДК 331.1:658

JEL Classification: J24; M53

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

**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 спітовариств і знаннеорієнтованої 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, знаннеорієнтована культура, веб-культура, культура професійних спітовариств.

## 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. Используются 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 METHODOICAL 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 інтелектуальної продукції. Основні положення цієї концепції розглянуто у працях таких учених, як: К. Віг, 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 управління 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. Е. Гартліб, М. 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 знаннеорієнтованої 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 використанням
Мають низький рівень емоційного інтелекту та не сприймають зміни	Гнучко змінюють організаційну культуру з урахуванням впливу мережних

організаційної культури	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 розрізнити 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 машинобудівний 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.

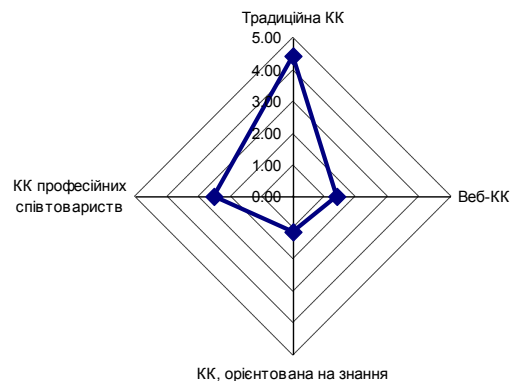


Рис. 1. Ступені вияву ознак різних типів корпоративної культури на ПАТ "Харківхолодмаш" [The degree of identification of features of various corporate culture types at the JSC "Kharkivkholodmash"]

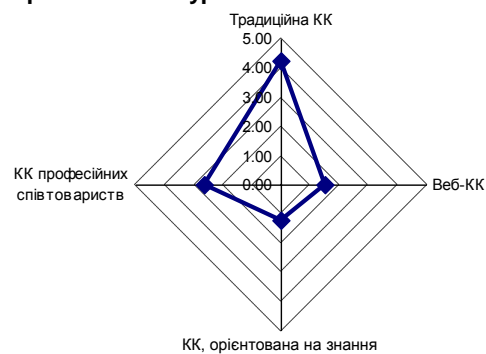
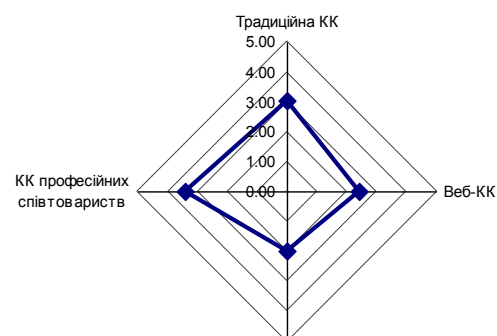
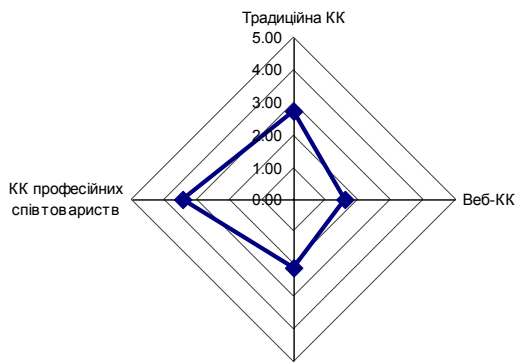


Рис. 2. Ступені вияву ознак різних типів корпоративної культури на ПАТ "НВП Теплоавтомат" [The degree of identification of features of various corporate culture types at the JSC "Teploavtomat"]



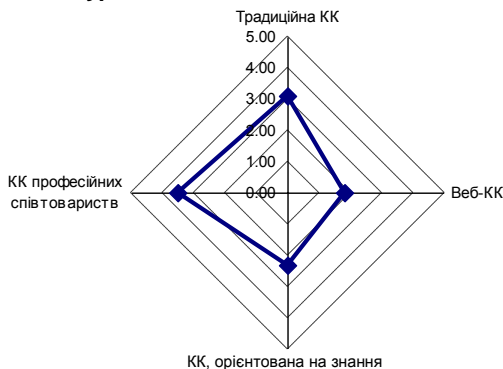
КК, орієнтована на знання

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



КК, орієнтована на знання

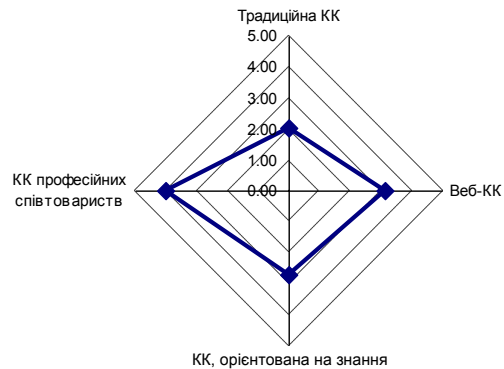
**Рис. 5. Ступені вияву ознак різних типів корпоративної культури на ДП "Завод ім. В. О. Малишева"**  
 [The degree of identification of features of various corporate culture types at the SE "Zavod im. V. O. Malysheva"]



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 Vyrobnuche Pidpriemstvo"]**



**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 "Kharkivskiy 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 Коунар", 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 ПКК набирає 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 підприємства 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;

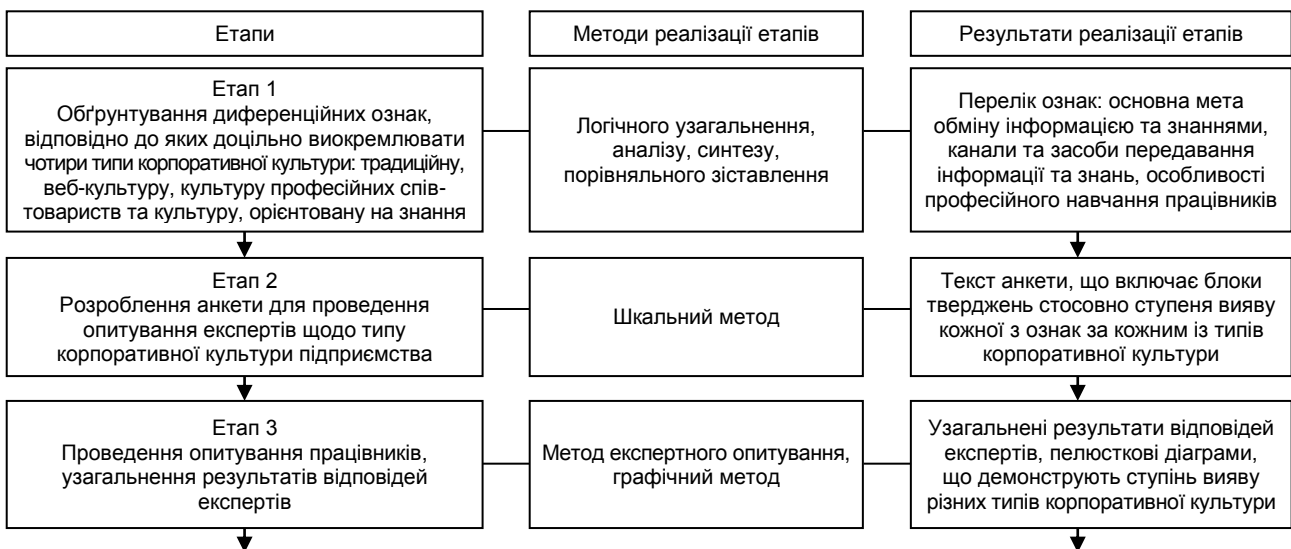
під час переходу від корпоративної культури професійних співтовариств: здійснення інформатизації, переважно, з акцентом на придбання соціально орієнтованого програмного забезпечення; організація руху інформаційних потоків, подолання психологічних бар'єрів, які виникають у працівників, у зв'язку з необхідністю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





**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 / K. M. 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 Incognita to Terra Firma / C. Frappaolo, W. Toms // The knowledge management yearbook 1999 / J. W. Cortada, J. A. Woods (Eds.). – Boston : Butterworth–Heinemann, 2000. – P. 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.decisionwise.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 Standardization, 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 / K. M. 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 Incognita to Terra Firma / C. Frappaolo, W. Toms // The knowledge management yearbook 1999 / J. W. Cortada, J. A. Woods (Eds.). – Boston : Butterworth–Heinemann, 2000. – P. 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 Standardization, 2004. – 53 p. 20. Martynenko M. V. *Rozvytok systemy orhanizatsiynykh znan: profesiino-osvitnii aspekt : monohrafiia* [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](mailto:mrnmartynenko@gmail.com)).

#### Информация об авторе

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

Стаття надійшла до ред.  
10.03.2017 р.

Íàòáìàòè÷í³ ìáòíäè, ìíäáë³  
òà³íðíäíàò³éí³ òáðííéíã³, â áéííí³ð³

---