

4. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2013. 507 с.

5. Прохорова В.В. Орієнтовано-рефлексивний підхід до управління реструктуризаційними процесами на машинобудівних підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2015. Вип. 53. С. 135–140.

6. Раимбаев У.М. Организация контроля на предприятии. Управление развитием. 2014. № 8. С. 98–100.

7. Скрыль О.К. Механизм контроля экономической устойчивости промышленного предприятия. Бизнес Информ. 2015. № 11. С. 251–255.

8. Федорович О.Е., Лещенко Ю.А. Моделирование и оптимизация глубины контроля качества в условиях ограниченности ресурсов предприятий аэрокосмической отрасли. Авиационно-космическая техника и технология. 2015. № 4. С. 104–107.

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ INTELLECTUAL CULTURE IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM

УДК 005.94.331.108+378.14.339

**Захарчин Г.М.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національний університет «Львівська політехніка»

**Космина Ю.М.**

асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національний університет «Львівська політехніка»

*Обгрунтовано доцільність розгляду інтелектуальної культури в системі управління знаннями, розкрито її суть та структуру. Акцентовано на необхідності розвитку культури мислення, культури дії та культури спільної праці як різновиду інтелектуальної культури. Виділено інструментальний і морально-етичний складники інтелектуальної культури в системі управління знаннями. **Ключові слова:** інтелектуальна культура, культура мислення, культура дії, культура спільної праці, інтелектуалізація, управління знаннями, інтелектуальна безпека, економіка знань, цінності.*

*Обоснована целесообразность рассмотрения интеллектуальной культуры в системе управления знаниями, раскрыты ее суть и структура. Акцентировано на необходимости развития культуры мышления, культуры действия и культуры совместной работы как разновидности интеллектуальной культуры. Выделены инструменталь-*

*ная и морально-этическая составляющие интеллектуальной культуры в системе управления знаниями.*

**Ключевые слова:** интеллектуальная культура, культура мышления, культура действия, культура совместной работы, интеллектуализация, управление знаниями, интеллектуальная безопасность, экономика знаний, ценности.

*The expediency of considering an intellectual culture in the system of knowledge management is justified, its essence and structure are revealed. The emphasis is on the need to develop a culture of thinking, culture of action and a culture of joint (collaborative) work as a kind of intellectual culture. The instrumental and moral – ethical components of intellectual culture in the system of knowledge management are highlighted.*

**Key words:** intellectual culture, culture of thinking, culture of action, culture of joint work, intellectualization, knowledge management, intellectual security, knowledge economics, values.

**Постановка проблеми.** Управління знаннями є складним процесом, ефективність якого визначається багатьма чинниками, серед яких особливе місце займає культурологічний, трансформований в інтелектуальну культуру. Доцільність розгляду інтелектуальної культури в управлінні знаннями підтверджується як поведінковим, так і технологічним підходами. Поведінковий аспект відображає моделі поведінки на основі цінностей, а технологія є своєрідною культурою матеріально-практичної діяльності людини, якій властива творчість.

Розширення інформаційного простору, стрімка інформатизація виходять за межі суто технічного і технологічного розвитку, акцентуючи свою увагу на соціально-культурному контексті з орієнтацією на розвиток людини. Таким чином, новий характер етичних проблем, що виникають у процесі управління знаннями, спонукає звертатися до інтелектуальної культури, яка стає системоутвірною основою побудови економіки знань і здійснення управлінських процесів на етичній основі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Забезпечення лідерських позицій на ринку і здо-

буття нових конкурентних переваг сьогодні відбувається на основі використання знань, інтелектуального капіталу та інтелектуальних активів. З огляду на це, проблематика управління знаннями є предметом активних дискусій і наукових досліджень.

Важливим є науковий доробок вітчизняних науковців, які досліджують різні аспекти управління знаннями. Серед них виділяємо публікації, присвячені розгляду моделі та процесу управління знаннями [1; 2; 11], управління знаннями як конкурентної переваги [6]. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації та висвітлення цієї проблематики в стратегічному ракурсі відображають монографії і статті [4; 8; 12]. Становлення інтелектуально-знаннєвої економіки стимулювало науковців розширити простір наукових досліджень і розглядати управління знаннями в єдиній парадигмі інтелектуалізації суспільства, економіки та менеджменту [7; 10].

Оскільки в складній категоріальній системі «людина – знання – економіка – суспільство» присутній культурний вимір, виникла потреба

наукових розвідок культурологічного чинника. Однак поки що дослідники обмежуються розглядом цієї проблеми стосовно корпоративної культури [5], розглядаючи інтелектуальну культуру як складник інноваційної культури [3] чи прив'язуючись до якості освіти [9], таким чином, звужуючи сутність цієї категорії, яка має автономне значення і своє змістове наповнення. З огляду на це, постає потреба в поглибленому дослідженні феномену інтелектуальної культури в контексті системи управління знаннями як модерного об'єкту управління.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності розгляду інтелектуальної культури в системі управління знаннями, висвітленні її суті та структури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному суспільстві основним ресурсом є знання, домінують наукомісткі технології, змінюється тип взаємодії, інтелектуальна діяльність стає формою прояву культури, тому об'єктивно виникає потреба в культурі інтелектуального збагачення. Необхідність розгляду чинника культури в системі управління знаннями підтверджують науковці. Зокрема, Ю. Вовк [2] серед основних аспектів моделі управління знаннями (технологія, інфраструктура, інформаційне забезпечення) виділяє окремим складником культуру (усвідомлення ролі працівника як носія знань, створення умов для обміну знаннями). Аналогічної думки дотримується Й. Ситник, зазначаючи, що «у центрі управління знаннями завжди перебуває людина – носій і творець знань, які вона генерує, поширює та застосовує через призму свого особистісного світогляду, ідеологічних переконань, цінностей, національних традицій та звичаїв, умінь, інтуїції, власного рівня освіти, теоретичних надбань і практичного досвіду, професійних навичок та ділових і соціальних контактів» [7, с. 53]. Світогляд, цінності, традиції та звичаї, національний менталітет – усе це складники організаційної культури, яка в системі управління знаннями трансформується в інтелектуальну культуру як вищий прояв культури інтелектуального суспільства й менеджменту організації.

У сутнісне розуміння інтелектуальної культури науковці вкладають адаптаційну здатність на основі знань, моделювання поведінки на основі аналізу, інноваційне мислення, адекватне відображення дійсності, емоційно-пізнавальна активність. Так, К.В. Тамбовська підкреслює, що «інтелектуальна культура являє собою генерування суб'єктивно нової інформації на основі певних даних; адаптацію індивіда до зміни зовнішніх умов; зміну поведінки на основі аналізу ситуації; розв'язання проблем шляхом створення стратегії; відображення об'єктивної картини оточуючого» [9, с. 167].

Ми розуміємо інтелектуальну культуру як систему відносин, які виникають між учасниками інтелектуальної, інноваційної й інформаційної діяльності на основі культури мислення, культури дії, культури спільної праці, спрямованої на примноження знань і розвиток інтелектуального капіталу. Відносини між людьми формуються на основі цінностей. Базовими цінностями інтелектуальної культури є знання, інтелектуальна свобода, саморозвиток, творчість, інформаційна відкритість, довіра, співпраця, відповідальність, толерантність.

Культура мислення є первинною ланкою у циклі управління знаннями й інноваційною діяльністю. Основна цінність – якість мислення й думки, інтелектуально-творча свобода. Вона передбачає вибір методів мислення, які забезпечують економічність мислення, тобто швидкість реагування на події, якість думки, темп прийняття управлінського (господарського, виробничого) рішення й оперативність вирішення проблем. Оскільки мислення здатне поєднувати в собі раціональну, творчу та інтуїтивно-чуттєву константи людини, то культура мислення є частиною всієї сукупності структурних компонентів особистісної культури.

Культура дії є активним аспектом і наслідком культури мислення. Основна цінність – відповідальність. Вона передбачає вибір способів діяльності, які відображають економічність культури дії, зокрема темпи освоєння нових знань, продуктивність процесу набуття нових знань, гнучкість зміни виду праці чи способів виконання робіт. Культура дії стосується соціальної та професійної дії. Результатом соціальної дії стає набуття людиною професійного статусу в суспільстві відповідно до свого рівня культури. Результатом професійної дії є досягнення професійної мети і реалізація потенціалу, що трансформується в людський капітал.

Культура спільної праці відображає вміння працювати в команді для примноження знань, тому основна цінність – довіра. Різновидом культури спільної праці є комунікативна культура, що дає змогу репрезентувати думки кожної особистості за допомогою вербальних і невербальних способів спілкування. Комунікативна культура підвищує продуктивність передачі знань. Цей вид культури доповнюється культурою обміну, спрямованою на запобігання дефіциту знань. У зв'язку із цим дослідники стверджують, що «нерівномірний розподіл знань серед працівників організації призводить до дефіциту знань. Для недопущення (або зменшення) дефіциту знань керівництво підприємства повинне управляти процесом поширення й обміну знаннями, спрямовуючи свої зусилля на вирішення таких важливих завдань, як: пошук необхідних знань, забезпечення швидкого доступу співпрацівників до знань, швидкого витягання знань із корпоративної пам'яті; передача знань

шляхом використання нових інформаційних і телекомунікаційних технологій за умови забезпечення відповідного нормативно-правового регулювання доступу до інформаційних ресурсів; створення умов для обміну досвідом унаслідок групової взаємодії, неформального спілкування співпрацівників підприємства; засвоєння знань, створення можливостей для навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства» [2, с. 349].

У табл. 1 відображено складники інтелектуальної культури та їх змістове наповнення.

Про високий рівень інтелектуальної, як і корпоративної культури взагалі, свідчить ступінь залучення всіх категорій персоналу до процесу творення знань та інших етапів управління знаннями. Відчуття співучасті і причетності до процесів є ефективним мотиваційним чинником розширення простору й аудиторії знань і стимулятором підвищення рівня інтелектуальної культури. На етапі обміну знаннями виникає багато труднощів етичного характеру, зумовлених як небажанням ділитися ними, відсутністю довіри між працівниками, поширеною практикою недоброчесної поведінки і несанкціонованого привласнення знань, так і відсутністю регламентувально-інституційних запобіжників забезпечення чіткості й прозорості процесу обміну знаннями. Підвищення рівня довіри забезпечується мотиваційними й нормативними чинниками та неформальним спілкуванням, що об'єднує людей. На тлі цього виникла практика об'єднання людей-однодумців, які мають спорідні інтереси в професійній чи іншій сфері і готові передавати свій досвід та обмінюватися знаннями у формі спільноти практики (community of practice). Мотиваційним фактором обміну знаннями є моделі неформального спілкування, спільні дослідницькі проекти, різноманітні стратегічні альянси, проведення тренінгів та інших форм навчання. Інтернаціоналізація бізнес-процесів, утворення транснаціональних корпорацій із мультикультурними традиціями також загострюють проблему інтелектуального обміну, технологічного розвитку, міжнародного трансферу технологій, захисту інтелектуальної власності, комунікацій та інших аспектів управ-

ління знаннями в сенсі економічної безпеки. Ці проблеми можуть вирішуватися як у рамках інституційно-правового поля як інструментальної частини впливу, так і шляхом неформальної взаємодії, побудованої на доброчесній поведінці і моральних засадах. Ефективним інструментом, який охоплює інструментальну й етичну частини співпраці, стає культура проектів, заснована на відповідальності, толерантності, довірі, здатна поєднати цілі і стратегії.

Важливим атрибутом культури є історії, міфи, які відображають цінності організації, події в історичному ракурсі, поведінку й технології менеджменту, що використовували керівники в минулому, тощо. Вони є одночасно неформалізованим видом знання. Метод передачі неформалізованого знання через усну розповідь (сторітеллінг, від англ. Storytelling – «розповідання історій») доволі успішно використовується для перетворення неформалізованого знання у формалізоване завдяки високому ступеню сприйняття такої неформальним чином переданої інформації. У передачі знань важливу роль відіграє наставництво, тому доцільно розвивати культуру взаємовідносин для ефективного передачі знань і розвитку професійних якостей.

Отже, науковці інтелектуальну культуру здебільшого пов'язують із культурою, що виникає в процесі обміну знаннями (культура спільної праці). І на цьому етапі важливим є мотиваційні контури, що заохочують до обміну знаннями. Однак відносини людей навколо цінності знання, що є основою будь-якої культури, виникають і на інших етапах життєвого циклу знань, тому логічно розглядати інтелектуальну культуру на всіх етапах. В умовах інтелектуалізації суспільства та менеджменту культурну традицію необхідно закладати ще на етапі створення нових знань, нових інновацій (культура дії) і підтримувати її аж до етапу використання знань. Зокрема, це пояснюється стрімким поширенням штучного інтелекту, певною мірою пов'язаного з економічною безпекою (інтелектуальною безпекою як окремого її виду). Тема цінностей як ядра культури зачіпає питання мети – для чого використовують і створюють нові знання,

Таблиця 1

**Складники інтелектуальної культури та їх суть**

Складники інтелектуальної культури	Основна цінність	Сутнісне наповнення
Культура мислення	Якість, інтелектуальна свобода	Вибір методів мислення, які забезпечують економічність і якість мислення
Культура дії	Відповідальність, якість	Є наслідком культури мислення і передбачає вибір способів діяльності, які відображають економічність культури дії
Культура спільної праці	Довіра, відповідальність	Відображає вміння працювати в команді, комунікаційну здатність для примноження знань

яку користь вони приносять суспільству, тобто це питання соціальної користі й етики. Активний прояв нових знань відбувається в процесі пошуку нових ідей, і тут елемент культури проявляється в добросовісності, завдяки якій підтверджується інтелектуальна сумлінність носія ідей. Для запобігання появи псевдоідей чи запозичених ідей доцільно використовувати ментальні карти, які одночасно демонструють форму кооперування й творчої співпраці людей.

Важливо в контексті творчого розвитку розглядати культуру свободи й культуру контролю.

Культура свободи дає людині право вибору моделі своєї поведінки без зовнішнього регулювання. У системі управління знаннями культура свободи створює кращі умови для розвитку талантів, проявів креативності у вирішенні проблемних ситуацій, відходу від стандартних рішень. Не встановлюючи рамок і обмежень, культура свободи, однак, зобов'язує до високої відповідальності.

Культура контролю спрямована на беззастережне дотримання норм і правил поведінки, прийнятих у суспільстві. у системі управління знаннями цей вид культури стає гальмівною силою для творчого перетворення дійсності, оскільки модель поведінки регламентована і визначена певними алгоритмами. Для стабільного середовища стандартні способи вирішення проблемних ситуацій є прийнятними, але в мінливому світі необхідно проявляти гнучке мислення. Зауважимо, що на певних етапах процесу управління знаннями цей вид культури буде ефективним. Зокрема, у процесі структуризації знань на підприємстві чи відстежуванні ризикових ситуацій, пов'язаних з економічною безпекою, доводиться використовувати культуру контролю.

У термінологічному полі інтелектуальної культури виникає ще один вид – «культура знань» (культурне середовище, яке б сприяло обміну знаннями та усувало б існуючі культурні бар'єри, включає усвідомлення важливості ролі співробітників, як носіїв унікальних знань, а також створення мотивацій для обміну знаннями» [6]. Цей вид інтелектуальної культури актуалізується в інтернаціональному просторі, інфраструктура якого насичена різноплановими джерелами інформацій та інформаційними каналами, поєднує віртуальну й реальну взаємодію на всіх етапах процесу управління знаннями.

**Висновки з проведеного дослідження.** Система управління знаннями спрямована на розвиток інтелектуального капіталу. Інтелектуальна культура є системою взаємопов'язаних категорій, серед яких виділяють знання як інтелектуальний складник світогляду й діяльності. Інтелектуальна культура відображає ставлення до знань як цінності, яка примножує нові знання і стимулює

інноваційні процеси, свободу творчого мислення і моделювання майбутнього, усвідомлення відповідальності за інтелектуальну безпеку. У системі управління знаннями інтелектуальна культура повинна бути присутня у всіх її підсистемах: інфраструктурній, яка гармонізує інтелектуально-творчу діяльність, створюючи комфортне середовище; підсистемі отримання знань, їх поширення та використання; підсистемі розвитку людських ресурсів, що забезпечує професійний розвиток, соціальну активність, професійну мобільність, саморозвиток особистості. Крім того, у всіх структурних елементах цієї системи – інституційному, процесному, інформаційному, організаційному – присутній культурний вимір.

Виконуючи адаптивну функцію, інтелектуальна культура в умовах перехідних процесів і мінливих тенденцій стимулює появу нової якості мислення, економічним виразником якого стає швидкість мислення. Своєю чергою, нова якість мислення породжує нову форму інтелектуальної діяльності, спрямованої на стратегічне прогнозування і моделювання. Так відбувається постійний взаємозв'язок інтелектуальної культури й інтелектуальної діяльності, що забезпечує ефективну систему управління знаннями. Інтелектуальна культура завдяки регулятивній, нормативній, мотиваційній, комунікаційній та іншим функціям здатна повною мірою гармонізувати відносини всіх учасників системи управління знаннями, поєднати корпоративний інтерес із суспільним благом, інтелектуально й духовно збагатити світ.

Подальші дослідження доцільно продовжувати в усіх напрямках: теоретичному (поглиблене дослідження функціонального проникнення інтелектуальної культури в усі етапи управління знаннями, класифікаційних аспектів і структурування видів інтелектуальної культури); методологічному (удосконалення методів і пошук сучасних методик впливу інтелектуальної культури на ефективність системи управління знаннями); організаційно-прикладному (пошук і формування нових способів взаємодії науки і практики на етичній основі, створення нових організаційних структур, орієнтованих на знання та інноваційну діяльність).

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 414–419.
2. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.
3. Драган О.І. Інтелектуальна культура як складова інноваційної культури для інноваційного розвитку організації. Економіка ринкових відносин. 2013. № 11. С. 251–258.
4. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипу-

ліна, Н.С. Ілляшенко, Г.О. Комарницька. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 231–238.

5. Мартиненко М.В. Методичний підхід до визначення типу корпоративної культури у процесі управління знаннями підприємства. Економіка розвитку. 2017. № 1(81). С. 91–99.

6. Руденко М.В., Криворучко В.О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 74–78.

7. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2017. – 380 с.

8. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / А. Наливайко О. Гребешкова,

Л. Батенко та ін.; за заг. ред. А. Наливайка. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.

9. Тамбовська К.В. Інтелектуальна культура як складова якісної освіти. Наука і освіта. 2014. № 3. С. 163–167.

10. Тельнов А.С., Гончарук В.В. Інтелектуалізація праці у контексті постіндустріального суспільства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2009. № 1. С. 239–245.

11. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 161–166.

12. Шевчук О.А. Знання як основний стратегічний ресурс підприємства. Технологический аудит и резервы производства. 2013. № 2/2(10). С. 46–49.

## ВПЛИВ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ У ПЛОЩИНІ КОНТРОЛІНГУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ

### THE INFLUENCE OF PRICING ON INVESTMENT ACTIVITY IN THE AREA OF CONTROLLING OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC METHODS

*У статті розглянуто вплив ціноутворення на інвестиційну діяльність у площині контролінгу організаційно-економічних методів. У кожному автотранспортному підприємстві схема формування бюджету капітальних інвестицій є особливою, але загальні підходи є спільними. Доречно розподілити заходи бюджету капітальних інвестицій відповідно до наявної класифікації, яка застосовується в обліку автотранспортних підприємств відповідно до затвердженої облікової політики. Управління такими інвестиційними заходами повинно здійснюватися з чітким розумінням послідовності та цілей. Із погляду контролінгу організаційно-економічних методів для підприємства, яке здійснює автомобільні пасажирські перевезення у місті Києві за регульованими тарифами, необхідним є вдосконалення методичних підходів до тарифоутворення та визначення величини інвестиційної програми.*

**Ключові слова:** контролінг, тарифи, перевезення пасажирів, автомобільний транспорт, інвестиційна діяльність, цінова політика.

*В статье рассмотрено влияние ценообразования на инвестиционную деятельность в плоскости контроллинга организационно-экономических методов. В каждом автотранспортном предприятии схема формирования бюджета капитальных инвестиций особая, но общие подходы являются похожими. Уместно распределить способы бюджета капитальных инвестиций в соответствии с существующей классификацией, применяемой в учете автотранспортных предприятий в соответствии с утвержденной учетной политикой. Управление*

*такими инвестиционными мерами должно осуществляться с четким пониманием последовательности и целей. С точки зрения контроллинга организационно-экономических методов для предприятия, осуществляющего автомобильные пассажирские перевозки в городе Киеве по регулируемым тарифам, необходимо совершенствование методических подходов к тарифообразованию и определению величины инвестиционной программы.*

**Ключевые слова:** контролинг, тарифы, перевозки пассажиров, автомобильный транспорт, инвестиционная деятельность, ценовая политика.

*In article considered the influence of pricing on investment activity in the area of controlling organizational and economic methods. In each motor transport enterprise, the scheme of formation capital investment budget is special, but overall approaches are common. It is appropriate to distribute capital investment budget measures in accordance with the existing classification used in the accounting of motor transport companies according to the approved accounting policy. Management of such investment measures should be carried out with a clear understanding of the sequence and objectives. From the point of view of controlling organizational and economic methods for an enterprise that carrying out transportation of passengers in the city of Kyiv at regulated tariffs, it is necessary to improve the methodological approaches to tariff setting and to determine the value of the investment program.*

**Key words:** controlling, tariffs, transportation of passengers, road transport, investment activity, price policy.

УДК 656.032

**Заяц О.В.**

асистент кафедри менеджменту  
Національний транспортний  
університет

**Постановка проблеми.** Особливості інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств (далі – АТП) залежать від виду перевезень, сфери діяльності, форми власності підприємства. Під

час здійснення перевезень пасажирів за регульованими тарифами існує прямиий зв'язок між ціноутворенням на послуги з перевезень та інвестиційною діяльністю, оскільки джерела такої діяльності