

УДК 365.187.12  
JEL Classification: J34, J61

DOI: 10.37332/2309-1533.2019.5-6.13

Бусарєва Т.Г.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”

## ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРОС-КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТНК

Busarieva T.H.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of international economics,  
SHEE “Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman”

## COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF CROSS-CULTURAL PECULIARITIES OF FORMATION OF TNC KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS

**Постановка проблеми.** У транснаціональних компаніях (ТНК) система управління знаннями (УЗ) є одним з важливих активів, що об'єднує бази даних, документи, політики, процедури, раніше не вивчені знання і досвід окремих співробітників. Такий підхід забезпечує сталий соціально-економічний розвиток і формує конкурентоспроможність ТНК. В умовах обмеженості ресурсів можливість впровадження системи управління знаннями в організації є її основною конкурентною перевагою. На даний момент фахівці роблять ставку на знання і їх носіїв. У зв'язку з цим широке поширення і застосування отримали технології, засновані на системі знань. Система управління знаннями є новим етапом у розвитку технології менеджменту, змінюючи етап по використанню корпоративних баз даних.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З-поміж наукових праць, в яких досліджуються сутність управління знаннями ТНК, особливості формування системи управління знаннями, визначення особливостей впливу знанневої складової на конкурентоспроможність ТНК слід відзначити роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: А. А. Сергіїва, А. М. Яковлева, Т. І. Корягіна, Д. Г. Макарова, В. М. Йосіпова, О. В. Осипенко, Е. Фейга, П. Гутмана, В. Танзі, Н. М. Голованова, В. Е. Перекіслова, В. А. Фадєєва, М. О'Хіггінс, К. Макафі та інші. Однак, незважаючи на чималу кількість наукових публікацій з проблем визначення розбіжностей та спільних рис управління знаннями ТНК різних країн, на сьогодні відсутнім залишається визначення крос-культурних особливостей формування американської, європейської, азійської моделей управління знаннями ТНК.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз крос-культурних особливостей та відмінностей американської, європейської та азійської системи управління знаннями ТНК та їх порівняння з відповідними корпоративними культурами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі американського підходу до УЗ лежить ідея про те, що знання, капітал і праця є стратегічними джерелами стабільних конкурентних переваг для компаній, галузей промисловості, для націй в цілому. У США основні практичні напрямки по УЗ пов'язані зі збором, поширенням, повторним використанням, вимірюванням вже існуючих «кодованих» знань і інформації, тобто із складанням і використанням бази знань. Практики вивчають інформаційні системи як засіб для збору і поширення «явних» знань, компанії вимірюють успіх УЗ у вигляді розміру прибутку від вкладень в знання. УЗ формується в ринкових умовах із застосуванням понять і термінів ринку, а основна робота лягає на плечі «менеджера знань» та його підлеглих, таким чином великий акцент ставиться на ролі індивіда.

У США управління знаннями ведеться за допомогою технологій, на мові економіки, в той час як соціальним чинникам, владі та конфліктам приділяється мало уваги. УЗ сприймається як новий образ дії, з новим раціональним поглядом на інструменти і системи, а не на людей і процеси. Основною рисою економіки знань в США є саме обробка інформації.

Європейський і азійський підходи повністю відрізняються від американського. Так, в японському підході, на відміну від американського, вважається, що найцінніші знання – це знання «приховані»,

закладені в особистому досвіді людини. Основний акцент ставиться на створенні нових знань, які і є в довгостроковій перспективі джерелом для інновацій. Створення нових знань, будучи динамічним процесом, до якого включено людину, не може управлятися за допомогою командування і контролю. Навпаки, нові знання з'являються, якщо створений контекст для взаєморозуміння. В Японії цей контекст називається "ba" (в перекладі з японської – місце). "ba", частиною якого є індивіди, породжує відданість ідеї, ідеалам, а також розкриває роль соціальної складової, як важливої частини взаємовідносин та розвитку креативності. В рамках "ba" знання створюються згідно з етапами, які представляють собою етапи перетворення «прихованих» знань в «явні» і навпаки: соціалізація, екстерналізація, комбінація і інтерналізація (модель SECI І. Нонака і Х. Такеучі).

Перетворення знань відбувається по спіралі, вгору і вниз від індивіда до групи, до різних рівнів організації, утворюючи мережу взаємодій. Рушійними силами "ba" і цього процесу перетворення є культура взаємної довіри і турботи, «культура знань». Слід зазначити, що домінуючою рисою японського менталітету є груповізм, коріння якого глибоко йдуть в національні традиції [1, с. 15].

*Європейський підхід* спирається на філософські ідеї таких мислителів, як: М. Фуко, Ю. Хабермас, М. Хайдеггер, Ф. де Соссюр, К. Маркс і Л. Вітгенштейн. Знання не розглядаються ні як абстрактна розумова субстанція, ні як особисте «переконавання, підтвержене фактами», а, скоріше, як «змагальні версії, історії». Таким чином, знання конструюються, виходячи з ситуації, в залежності від «історичного, соціо-матеріального і культурного контексту». Поділ знань на «приховані» / «явні» в європейському стилі не так важливий, як в американському і японському. У центрі уваги знаходиться тендітна, суперечлива, риторична і колективна природа знання, що своєю чергою є одним з основних положень деконструктивізму. Знання і пов'язана з ними робота розглядаються як дискурси. Дискурс мислиться як мова, вписана в комунікативну ситуацію і в силу цього як категорія з більш чітко вираженим соціальним змістом. Дискурс не виникає у вакуумі, його не просто описати за допомогою складних технологій, культура не завжди може бути посередником. Дискурс виникає в умовах, коли переплітаються різні рівні влади, інститути, майстерність, колективне знання. В результаті виникає необхідність в чіткому підході до врегулювання конфліктів, забезпечення легітимності. УЗ є політичним дискурсом, який допомагає окремим групам агентів, які володіють знаннями, створювати стратегію і розподіляти ресурси [2].

Розглядаючи *китайський підхід*, треба зазначити, що як 2000 років тому, так і понині китайський філософ Конфуцій вважається провідником вищої мудрості, бо він збирав, інтерпретував і поширював знання. Говорячи сучасною мовою УЗ, китайці мислили занадто трансцендентно і не могли усвідомити ринкову цінність знань. «Я вчуся, значить, я існую» – саме знання, згідно стародавньої китайської філософії, є однією з основних чеснот і робить людину людиною. Незважаючи на те, що в конфуціанстві підхід до знань і способів пізнання був прагматичним, до недавньої трансформації Китаю в соціалістичну ринкову економіку знання вважалося чесною для досягнення мудрості всередині себе, тобто для культивування себе і управління сім'єю, державою. Коли китайці усвідомили, що їх старі і нові конкуренти давно керують знаннями «по-новому», була створена нова концепція wuli shili-renli (WSR), яка корінням йде до Конфуція та розкриває особливості створення інноваційного та корпоративного знання, яке є важливою складовою розвитку ТНК.

У ній співіснують три аспекти управління знаннями – матеріально-технічний аспект (Wu в перекладі означає «об'єктивне існування»), управління процесом когнітивно-конструктивного набуття знань (Shi – діяльність людини) і управління суспільно-політичними відносинами між тими, хто знає (Gi – відносини). У китайському підході головне в УЗ – це забезпечити всіх працівників методологією, техніками і навичками, створити гнучку організаційну структуру, можливості для спілкування, а потім – залишити агентів, щоб вони створювали знання, обмінювалися і застосовували їх так, як їм це зручно. Роблячи ці кроки, китайці найменше замислюються над тим, що є знання, яка його типологія і природа. Китайський контекст знання, описаний за допомогою моделі WSR, однаково важливість надає як технологічному розвитку ТНК, так і її інноваційній складовій, роблячи очевидний акцент на інтеграцію. Китайські вчені знаходяться в пошуку інтегрованого підходу, який синтезував би технологію, знання людини та інституційні ініціативи. Китайці фокусують увагу на контексті і взаєминах, а не на об'єктах і категоріях [3].

Управління знаннями як наука в Україні зараз тільки починає привертати увагу дослідників. Розглянемо крос-культурні риси управління знаннями в Україні і виділимо їх відмінності від інших підходів (табл. 1).

Варто зазначити, що український менталітет, зважаючи на перебування України протягом багатьох років у складі СРСР, формувався під впливом радянського менталітету, тому доцільно, на нашу думку, розглядати формування крос-культурних особливостей саме в цьому контексті. Традиційно існувало кілька точок зору стосовно типів українського менталітету, а саме західництво, слов'янофільство і євразійство.

Вплив західництва, представниками якого були П. Я. Чаадаєв, А. І. Герцен, В. Г. Белінський та ін., був особливо сильним в середовищі інтелігенції і підприємців, які сприйняли деякі риси чисто західних умонастроїв (прагнення до свободи, індивідуалізм, прагматизм і т. д.).

Таблиця 1

Крос-культурні відмінності між підходами до управління знаннями

Характерні особливості підходів до УЗ	Підходи до управління знаннями				
	Американський	Європейський	Японський	Китайський	Український
Місія	Зростаю, а значить існую	Отримую практичний досвід, значить існую	Люблю, а значить існую	Вчуся, значить існую	Спостерігаю, а значить існую
Менталітет	Індивідуалізм	(Де)конструктивізм	Групповізм	Прагматизм	Дуалізм
Ідеальний тип знань	Знання-ресурс	Знання влада	Знання-взаємовідносини	Знання чеснота	Знання таємне
Втілення	База знань	Агенти знань	Компанії, які створюють знання	Знання – життя	Знання – особистий досвід
Механізм УЗ	Економіка знань	Знання як дискурс	Культура знань	Управління на основі знань	На стадії формування
Ціль	Переваги в найближчій перспективі	Легітимність	Довгострокова перевага	Мудрість	Відстеження результатів частіше важливіше ніж цілепокладання
Фокус	Явне, кодоване знання	Ситуаційно сконструйоване знання	Приховане суб'єктивне знання	Корисне знання	Приховане знання
Стратегія	Повторне використання	Політизація	Креативність перетворень	Інтеграція	Стратегія реформ апробації
Процес	Раціоналізація	Конструювання в залежності від ситуації	Бачення емоції довіру турбота	Контекстуалізація	На стадії формування
Засоби	Технології ринку	Ідентичність, сенс, участь, обговорення	Соціалізація	Модель WSR	На стадії формування
Метафора	Зриваємо ті плоди, що низько висять	Розповідаємо історії	Розвиток "ба"	Отримуємо користь для себе і колективу	Незамінних немає

Джерело: побудовано автором на основі [4; 5]

Слов'янофіли (А. С. Хомяков, І. В. Кірієвський, К. С. Аксаков та ін.) вважали, що Україна має принципово відмінний від західноєвропейського шлях розвитку, власний спосіб мислення, заснований на її самобутності, патріархальності, консерватизмі і православ'ї. Основа цієї ментальності – громадська форма господарювання [2].

Євразійство заперечує вплив на українську ментальність як заходу, так і сходу. Від Азії Україна ввібрала форму групового мислення – груповізм, а від Європи – індивідуалізм. Груповізм та індивідуалізм – дві якості, що становлять основу українського менталітету. Однак в нашій країні груповізм сильно відрізняється від японського груповізму, який базується на високому рівні дисципліни, лояльності і відданості справі.

У нашій країні особливе значення надається спілкуванню вербальному, і тільки під час такого спілкування відбувається обмін знаннями «прихованими» і створення нових знань. Більшість людей вважає за краще обмінюватися знаннями усно – на зборах, зустрічах, в спільнотах. Знання вважаються глибоко особистими, потаємними і тому передавати їх важко, так як в Україні недостатньо розвинена культура довіри.

Наступною перешкодою до розвитку управління знаннями в Україні є така відмінна риса, як перевага отримання короткострокових результатів в порівнянні до необхідного досягнення переваг у довгостроковій перспективі. Однак дана риса суперечить стратегічному змісту управління знаннями – підвищення інтелектуального потенціалу в довгостроковій перспективі [5].

В Україні на сьогодні тільки формується ставлення до людини як до унікального джерела знань і досвіду, однак багато працівників до сьогодення діють та мислять згідно сталінського принципу «незамінних немає». Ставлення до знань як до безальтернативного ресурсу тільки починає формуватися в українській практиці, що має свій прояв в існуючих підходах та процесі накопичення досвіду.

У ході аналізу було визначено, що крос-культурні особливості системи управління знаннями безпосередньо мають бути взаємопов'язаними з корпоративною культурою, адже на початку XXI століття існує величезна кількість моделей корпоративної культури, кожна з яких унікальна і

неповторна. В результаті культурні відмінності починають відіграти в міжнародних компаніях зростаючу роль та мають значний вплив на граничну ефективність ділової діяльності. Звідси і виникають крос-культурні проблеми в міжнародному бізнесі – протиріччя при роботі в нових соціальних і культурних умовах, обумовлені відмінностями в стереотипах мислення між окремими групами людей. Наявність спільних рис корпоративної культури у ТНК, що належать до однієї і тієї ж національної культури і обумовлених особливостями менталітету того чи іншого народу, дозволяє стверджувати про існування національних моделей ділової культури.

До *західної моделі* дослідники відносять північноамериканську і західноєвропейську ділові культури; *східна модель* характерна для країн Азії і Сходу: Японії, Китаю, Кореї, Сінгапуру, Тайваню, Гонконгу і мусульманських країн. Центром тяжіння і поширення даних моделей корпоративної культури невпинно вважаються США і Японія. Лідерство даних країн пояснюється перш за все високими економічними показниками, відносною стабільністю господарського механізму, демонстрацією високого ступеня виживання їх економік в постіндустріальну епоху. Крім того, причинами успіху і ефективності корпоративної культури цих країн вважається планомірне і свідоме його конструювання, гнучкість, відкритість до змін, постійне оновлення і вдосконалення принципів управління [6].

Відзначимо наступні риси *американської корпоративної культури*: капіталістичний підхід до управління – людина в західному варіанті корпоративної культури розглядається виключно як засіб досягнення цілей організації, головною з яких є отримання прибутку; акцент на індивідуалізм; заохочення духу змагання і конкуренції; здійснення короткострокового найму і швидке просування по службових сходах; висока спеціалізація діяльності, прямолінійність у відносинах, а також формальні, в основному кількісні методи контролю, уникнення публічної критики.

Розглядаючи азійську модель, треба зазначити, що вона орієнтована на аналіз особливостей корпоративної культури Японії і Китаю, які мають свої специфічні характеристики. Класичній *корпоративній культурі Японії* властиві інші особливості: людиноцентристський підхід в управлінні, колективізм, часта ротація кадрів, але повільне просування по службі, низька спеціалізація діяльності, чемність у стосунках, переважання неформальних методів контролю, заохочення публічної критики.

Командно колективістський принцип на Сході виходить з конфуціанської ідеї залежності, відданості, вірності своєму пану і лояльності до нього. Тому для Японії характерна висока соціальна взаємозобов'язаність людей цієї країни у відносинах один до одного і до суспільства, їх дбайливість і особливо відповідальність. Об'єднання японців відбувається на основі їх морального обов'язку перед організацією, державою і суспільством в цілому.

*Українська корпоративна культура* займає проміжне положення між західною і східною діловими культурами, так як і географічно, і геополітично Україна знаходиться між Заходом і Сходом і вимагає окремого розгляду. Її специфіку обумовлюють насичена суперечливими подіями історія українського народу, велика протяжність України, її поліетнічність. Крім того, на формування української ділової культури справило великий вплив радянське минуле, яке визначило деякі особливості українського корпоративізму: монополія правлячої верхівки на владу, засилля бюрократії, сировинна орієнтація економіки, затиск гласності, ідеологічне словоблуддя [7].

В цілому українську модель корпоративної культури можна охарактеризувати наступним чином: авторитарність керівництва при декларуванні демократичного стилю управління, імітація формальності і примат неформальних відносин, бюрократія, індивідуалізм при чіткій залежності від колективу, чиношанування, кумівство, хитрість, фаталізм, хабарництво тощо. Іншими особливостями української корпоративної культури є: співчуття тим, хто програв; добровільного самообмеження комфорту; схвалення колективних зусиль у праці; насторожене ставлення до індивідуалізму, до досягнення власного благополуччя за рахунок інших; просування і заохочення співробітників на основі їх персональної лояльності до організації; непрозорість прийнятих рішень, секретність, закритість організації для зовнішнього світу, а також існування бар'єрів між підрозділами.

Необхідно відзначити, що постійно зростаючий темп інтеграції країн у світову економіку і глобалізація бізнесу нівелюють існуючі відмінності між діловими культурами. В останні роки відбувається зближення різних моделей корпоративних культур, їх взаємне проникнення. Наслідком глобалізації (американізації) в Україні є помітна зміна структури цінностей і пріоритетів: на 8–10% підвищилася поширеність таких цінностей, як свобода, незалежність, ініціативність. Одночасно знизилася поширеність таких цінностей, як самопожертва, дотримання традицій, вільність [8].

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами дослідження можна зробити наступні висновки, зокрема:

– в США управління знаннями відбувається за допомогою технологій, в той час як соціальним факторам, ролі влади та конфліктам між конкуруючими ТНК приділяється менше уваги. В Японії акцент робиться на «неявні» знання, на виробництво нових знань, а технології є лише засобом для їх передачі і зберігання. Відмінність між американським і європейським підходами полягає в тому, що політика, влада та конфлікти американцями розглядаються як шкідливі для функціонування організації, адже якщо починається боротьба за визначення, хто саме володіє знаннями, то проект

приречений. У європейському підході подібні питання не дуже важливі, також як і поділ знань на «явні» і «приховані»;

– азійський підхід зорієнтований на тому, що система управління знаннями є централізованим та інтегрованим процесом, тобто в ньому синтезуються технологія, знання людини та інституційні ініціативи;

– на початку XXI століття Україна знаходиться у пошуку свого шляху до управління знаннями. Важливим є, безсумнівно, подальший розвиток системи управління знаннями в Україні, але тільки не як ізольована модель, а модель, заснована на взаємодії з усіма існуючими світовими підходами. В умовах глобалізації Україні потрібна модель УЗ, що взаємодіє з міжнародними підходами з метою ефективною подальшої інтеграції в світову економіку знань.

### Література

1. Osterwalder A. The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. University De Lausanne, Lausanne, 2004. 95 p.
2. Салихов Б.В., Нейматова Б.А. Интеллектуальное предпринимательство в управлении корпоративными знаниями. *Креативная экономика*. 2009. № 1. С. 55-65.
3. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 384 с.
4. Mustafa R., Werthner H. Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitness. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 2018. Vol. 6. № 1. P. 14-29.
5. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 2(30). С. 133-137.
6. Santos J., Spector B., Van Der Heyden, Toward L. A Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms. USA, 2009. 132 p.
7. Linder J., Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. URL: [http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf) (дата звернення: 15.05.2019).
8. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 288 с.

### References

1. Osterwalder, A. (2004), The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach, Universite De Lausanne, Lausanne, France, 95 p.
2. Salikhov, B.V. and Neymatova, B.A. (2009), "Intellectual entrepreneurship in corporate knowledge management", *Kreativnaia ekonomika*, no. 1, pp. 55-65.
3. Nonaka I., Takauchi H. (2003), *Kompaniya – sozdatel znaniya. Zarozhdeniye i razvitiye innovatsiy v yaponskikh firmakh* [The company is the creator of knowledge. The birth and development of innovations in Japanese firms], Trans. with English, ZAO "Olimp-Bisnes", Moscow, Russia, 384 p.
4. Mustafa, R. and Werthner, H. (2018), Business Models and Business Strategy– Phenomenon of Explicitness. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, Vol. 6, no. 1, pp. 14-29.
5. Strekalova, N.D. (2009), "Business model as a useful concept of strategic management", *Problems of the modern economy*, no. 2(30), pp.133-137.
6. Santos, J., Spector, B., Heyden, V.D. and Toward, L. (2009), A Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms, USA, 132 p.
7. Linder, J. and Cantrell, S. Changing Business Models: Surveying the Landscape, available at: [http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf) (access date May 15, 2019).
8. Osterwalder, A. and Pigne, I. (2018), *Postroenie biznes-modeley* [Construction of business models], Alpina Publisher, Moscow, Russia, 288 p.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2019 р.