

3. Campbell M. *Generation Z talent. How the new generation of workers will reshape talent management*, 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/generation-z-talent.pdf>.

4. Finn D., Donovan A. *PwC's NextGen: A global generational study 2013* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>. – Назва з екрана.

5. Francis T., Hoefel F. *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*, 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.

6. Gomez K., Mawhinney T., Betts K. *Welcome to generation Z 2019* [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

7. Merriman M. *EY research uncovers five distinct Gen Z segments that employers and business leaders need to know. 28 Jan 2020* [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.ey.com/en\\_us/consulting/how-contradictions-define-generation-z](https://www.ey.com/en_us/consulting/how-contradictions-define-generation-z)

8. *The Deloitte Global Millennial Survey 2020* [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

**Фонотова О.В.**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Одним з методів позиціонування підприємства на ринку є створення і розвиток його корпоративної культури – такої, яка буде найбільш відповідати цілям і цінностям організації. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії, корпоративна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії і в результаті підвищує якість виробленої продукції і конкурентоспроможність самого підприємства. Керівники компаній, сучасні консалтингові та дослідницькі агентства все більше фокусуються на розкритті резервів, закладених в правильному управлінні людським капіталом, і прагнуть до створення і розвитку внутрішньої культури, заснованої на ефективній системі корпоративних цінностей, компетенцій і комунікацій.

У науковій літературі поняття ефективності управління досі не набуло чіткого значення, доволі часто це поняття плутають із ефективністю виробничої діяльності підприємства. Проте, слід розділяти дані поняття, оскільки ефективність управління має свої особливості. Загалом, головним критерієм для

оцінки результативності управління є рівень ефективності об'єкта, яким керують. Ефективність – це «результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління»; вона показує як саме керівник або керуючий орган досягає поставлених цілей та результатів [5]. Отже, можна розглядати ефективність управління як вміння керівника залучити (змусити або спонукати) працівників у його підпорядкуванні працювати з ентузіазмом та високою продуктивністю. Прояви ефективності управління можна побачити у самій ефективності виробництва, оскільки вона є частиною ефективності виробництва.

Найбільш спрощеною оцінкою ефективності управління є порівняння результатів управління із затраченими коштами на нього, наприклад, зіставлення прибутку, одержаного підприємством, та витрат на саме управління. Однак, враховуючи те, що результатом управління не завжди є прибуток, він може бути як соціальним, так і соціально-економічним, то подібна оцінка може призвести до нечіткого опосередкованого результату, який не в повній мірі відображає роль саме управління. Отже, для адекватного вимірювання ефективності управління необхідно визначити певні значення критеріїв ефективності для існуючої системи управління (оскільки кожне підприємство обирає найоптимальнішу для нього систему).

Ефективність управлінської діяльності характеризується такими показниками:

- Кількісні показники:
  - Комплекс трудових показників (чисельність співробітників, скорочення трудомісткості процесів з управління, тощо);
  - Фінансові показники (скорочення витрат ресурсів на управління тощо);
  - Показники економії часу.
- Якісні показники (або показники соціальної ефективності управління):
  - Покращення науково-технічного рівня у сфері управління;
  - Інтеграція процесів управління;
  - Підвищення кваліфікації кадрів у сфері управління;
  - Формування організаційної (корпоративної) культури;
  - Рівень керованості системи;
  - Рівень довіри суспільства;
  - Соціальна відповідальність підприємства.

При раціональному управлінні підприємству вдається досягти високих показників зазначених факторів, що, в свою чергу, призводить до позитивних змін у системі управління та відображається на економічних показниках.

Поняття корпоративної культури на сьогоднішній день має багато підходів до визначення, але більшість з них є переліком її складових та не відображають головної суті. В. Співак, В. Томілов та В. Волобуєв виокремлюють такі визначення для корпоративної як «специфічна «конституція» організації»; «паттерн колективних базових уявлень» та «система матеріальних і духовних цінностей» [3,4].

Так, корпоративна культура може бути розглянута як комплекс елементів підприємства, що виокремлюють її. В системі управління корпоративну культуру слід розглядати як інструмент, який допомагає зорієнтувати та направити усіх працівників на досягнення спільних цілей. Отже, метою організаційної культури є сприяння досягненню цілей підприємства через формування поведінки його співробітників.

У сучасних концепціях менеджменту корпоративна культура визнається одним з найбільш дієвих факторів підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. За рахунок створення загальної системи цінностей, почуття прихильності і залученості співробітників, сформована культура стає природним регулятором діяльності підприємства, підвищує мотивацію співробітників і впливає на якість виробленої продукції. Дослідження, присвячені взаємозв'язку корпоративної культури, мотивації співробітників і результатів економічної діяльності компанії, набирають все більшої популярності і підвищують інтерес до однозначної ідентифікації поняття корпоративної культури.

Формування і розвиток корпоративної культури на підприємствах визначається безліччю факторів: національно-культурними аспектами, менталітетом, законодавством і ідеологією держави, конкурентним середовищем, стилем роботи і так далі. Корпоративна культура формується в процесі спільної діяльності людей, проте в організаціях вона проектується і створюється свідомо, з подальшим управлінням її розвитком. При вивченні особливостей української корпоративної культури важливо розуміти, що з огляду на історичні, географічні і політичні обставини їй притаманні риси найрізноманітніших національних елементів.

Кожна організація робить акцент на певних функціональних сферах. Приклади функціональних орієнтацій можуть включати маркетинг, операції, дослідження та розробки, інжиніринг або послуги. Наприклад, інноваційна організація, відома своїми дослідженнями та розробками, може мати в своїй основі функціональну орієнтацію на НДДКР. Гостинна компанія може зосередитись на операціях або послугах, залежно від її історичного вибору та її визначення на ринку.

Управління організаційною культурою починається з виявлення особливостей організаційної культури компанії або "артефактів". Артефакти - це основна ділова діяльність, процеси та філософія, що характеризують те, як організація веде бізнес щодня.

У залежності від вирішальних чинників застосовують різні типології корпоративної культури. Однак, найбільш повною буде типологія співвідношення конкуруючих цінностей. Вона поділяється на дві прямі (два виміри): одна розділяє критерії ефективності компанії що пов'язані із гнучкістю та динамізмом від тих, що акцентують на стабільності, порядку та контролі; інша розділяє критерії ефективності що наголошують на внутрішній орієнтації, інтеграції та єдності від тих, що орієнтуються на зовнішню орієнтацію та суперництво. Перетин цих двох вимірів утворює площину, в залежності від

характеристик організації її можна віднести до одного з чотирьох типів корпоративної культури на цій площині. Ці чотири типи включають у себе:

- Ієрархічну культуру. Такий тип характеризується закритістю як від своїх працівників, так і від ринку. Зазвичай цей тип притаманний до громіздких компаній як Microsoft або Sony. Вони мають велику заплутану структуру та бюрократичний тип управління, що відгукується у їхній закритій корпоративній культурі.

- Ринкову культуру. Даний тип характеризується зовнішньою орієнтацією (як, наприклад, пошук інновацій та талантів), але все такою ж закритою корпоративною культурою з чіткою системою управління та переважанням секретності над взаємодією.

- Кланову культуру. Підприємства такого типу корпоративної культури зазвичай мають внутрішній фокус та інтеграцію, вони створюють так званий «власний світ» в умовах якого продукують усе необхідне. Проте тут переважає гнучкість та відкритість.

- Адхократичну культуру. Граним прикладом є компанія Facebook. Переважає орієнтація на зовнішній світ, постійний пошук нових ідей та талантів, гнучкість та швидке пристосування. Також переважає відкрита корпоративна культура, більша свобода дій для працівників.

Таким чином, можна прослідкувати прямий зв'язок між типом корпоративної культури, її впливом на процеси всередині підприємства (фокус на внутрішньому чи зовнішньому середовищі, відкритість чи закритість, пришвидшення чи затримання циркуляція інформації всередині компаній, бюрократизм чи відносна свобода дій тощо), так як корпоративна культура є одним з якісних показників ефективності управління, а ефективність управління в свою чергу є частиною економічної ефективності підприємства, то відслідковується вплив усіх цих факторів одне на одного.

Таким чином, для сталого розвитку та ефективності підприємству необхідне створення відповідної концепції для формування підходящої корпоративної культури. Впровадження та дотримання підбраної культури надасть змогу зробити з неї ефективний інструмент для управління персоналом та забезпечить цілісність підприємства. Це, в свою чергу, створює сприятливі умови та впливає на показники ефективності управління персоналом та відображається у позитивних змінах економічних показників ефективності компанії, що дозволить підприємству стабільно розвиватись.

#### ***Перелік використаних джерел:***

1. Childress, J. R. *Leverage: The CEO's guide to corporate culture [Kindle Edition version]*. 2018.

2. Gozukara, I., & Simsek, O. *Role of leadership in employees' work engagement: Organizational identification and job autonomy. International Journal of Business and Management*, 11, 72-84. 2016

---

3. Воронкова В.Г. *Управління як єдиний соціальний організм* / Валентина Григорівна Воронкова // *Теорія і практика державного управління. -Вип.8. - X.: Магістр, 2004. -212с. -С. 187-191.*

4. Волобуев В.В. *Внутрифирменная идеология: социальнофилософский анализ идеологии формальной организации* / Владислав Владиславович Волобуев - Запорожье: Павел, 2001. -239с.

5. Максимцов М.М.,. Игнатъева А.В, Комаров М.А и др. *Менеджмент: Уч. для вузов. Под ред. М.М. Максимцева, А.В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. – 343 с.*