

наслідок призводить до зловживання інформаційними ресурсами, викликає залежність та створює передумови неправильного використання продуктивного часу. Тому організації можуть зіткнутися з обмеженою кількістю Інтернет ресурсів та скороченою продуктивністю працівників.

Соціальні медіа, як і інші більш ранньої появи революційні технології, такі як електронна пошта і телефон, мають як величезний потенціал, так і виклики щодо продуктивності на робочому місці. Працівники та роботодавці можуть лише звертати спільну увагу на ці виклики та разом шукати шляхи їх вирішення, які підходять усім. Необхідно створювати позитивне робоче середовище, де працівники не бояться виказувати свою точку зору. Правильна комунікація є основою подолання багатьох проблем.

Власники компаній зацікавлені в максимальній віддачі від інвестицій як в комп'ютерні, так і в людські ресурси, тому вони переймаються проблемами втрати робочого часу. Але не можливо ігнорувати і переваги використання цифрової інформації. Для ефективного впровадження політики цифровізації, керівництво і працівники повинні прийти до згоди щодо моніторингу використання соціальних мереж, підвищення інформаційної культури задля уникнення нецільового застосування засобів комунікації, при цьому не порушуючи принципу конфіденційності та не підриваючи довіри працівника до керівництва компанії.

Список літератури

1. Ramírez Y.W., Nembhard D.A. (2004). Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4): 602-628.
2. Richards J. (2012). What has the internet ever done for employees? A review, map and research agenda. *Emerald*, 34(1): 22-43.
3. Pitt M., Bennett J. (2008). Workforce ownership of space in a space sharing environment. *J. Facilities Management*, 6(4): 290-302.
4. Bakker A.B., Demerouti E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3): 209-223.
5. Kidwell R.E. (2010). Loafing in the 21st century: Enhanced opportunities and remedies for withholding job effort in the new workplace. *Business Horizons*, 1-10.

Гісем С.І.

студентка 3 курсу спеціальності «Менеджмент бізнес-організацій»

Голіонко Н.Г.

к. е. н, доцент кафедри менеджменту,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

м. Київ, Україна

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА БЮРОКРАТИЧНІ ТА АДАПТИВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ

Сучасні підприємства функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується перманентно виникаючими змінами, що, в свою чергу, ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. Ефективність управління організацією значно залежить від того, як її внутрішнє середовище зможе реагувати на виклики зовнішнього. Саме тому, одним із основних інструментів підвищення ефективності організаційного механізму є вибір та подальше вдосконалення організаційних структур управління підприємствами. Обрання правильної моделі організаційної структури є основним завданням керівників ще на початку функціонування підприємства.

Теоретико-методичні обґрунтування організаційних структур управління були відображені в роботах таких вчених: О. Щербина, П. Друкер, А. Гонов, М. Кармінська-Белоброва, Л. Ахтенхаген, Т. Кондратьєва, В. Краля, М. Мескон, С. Петренко, І. Сапіцька, М. Тарасюк, А. Хімченко, М. Шигун, В. Шумейко, інші.

Проведення детального аналізу наукових робіт дало змогу встановити той факт, що по сьогодні відбувається вивчення особливостей вдосконалення організаційної структури управління підприємствами, що пов'язано з динамічними змінами умов господарювання. Зокрема, досі залишається невирішеним питання вибору належних чинників, які впливають на вибір/зміну тієї чи іншої організаційної структури. Як наслідок, процес ухвалення виважених управлінських рішень дедалі ускладнюється, що має негативний вплив на функціонування всієї організації в умовах сучасної економіки.

В умовах сьогодення ми маємо нагоду спостерігати за тим, як бізнес-структури світу працюють та пристосовуються до умов тотальної невизначеності та економічної кризи, спричиненими спалахом коронавірусної інфекції. Деякі компанії навіть згортають власну діяльність, інші – намагаються нашвидкуруч змінити курс/спосіб діяльності з метою убезпечення власних співробітників та клієнтів від загрози зараження COVID-19. Нетривіальні зміни умов діяльності вимагають від організацій швидких і рішучих дій.

Таким чином, викладена вище інформація зумовлює актуальність дослідження, в якому ми спробуємо дослідити вплив зовнішнього середовища на формування організаційної структури та функціонування бізнес-організації не лише за умов стабільної економіки, а й в умовах кризи, спричиненої, зокрема, коронавірусною інфекцією.

Поняття організаційної структури визначено науковцями, як поділ економічного об'єкта на підрозділи, відділи, цехи, лабораторії, ланки, групи з метою упорядкування процесу управління, налагодження взаємодії певних ланок, встановлення підпорядкованості й відповідальності.

Досить доцільним є визначення науковців М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі поняття «найкращої організаційної структури управління». Вони вважають, що така структура допомагає підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей із високою ефективністю [1].

Основними елементами організаційної структури є: склад та структура функцій управління, кількість працівників необхідних для реалізації кожної функції, професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління, склад самостійних структурних підрозділів, кількість рівнів управління та розподіл зв'язків між ними, інформаційні зв'язки тощо.

Структура управління виступає організаційним підґрунтям для системи управління, ефективним механізмом координації роботи всіх працівників. Вона знаходить власне відображення у схемі структури, штатному розписі, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях тощо. Структуру управління по горизонталі складають ланки, а по вертикалі – ступені управління.

В наш час в теорії та практиці управління підприємством існують наступні види організаційних структур: лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, проектна, групова. Такі види організаційних структур управління підприємством умовно можна згрупувати у вигляді двох типів, які мають принципові відмінності: бюрократичний та адаптивний. Детальніше дані типи розглянемо далі.

Бюрократичний тип організаційної структури управління підприємством був розроблений німецьким соціологом Максом Вебером на початку XX ст. та втілений у моделі ідеальної бюрократії. В основі даного підходу були покладені уявлення про підприємства як про «організовані організації», що висували жорсткі вимоги як до працівників, так і до структур, в межах яких вони вели діяльність. Головними базисами бюрократичного типу організаційної структури управління є ієрархічність, відповідальність та раціональність [2].

Варто сказати, що бюрократичні організаційні структури виявилися доволі ефективними у великих організаціях та корпораціях, де постає необхідність злагодженої та чіткої роботи значної кількості людей, які працюють на загальну мету. До характеристик даного типу організаційної структури можемо віднести [2]:

- чіткий розподіл праці й вузьку спеціалізацію працівників, яку забезпечують наявність висококваліфікованих фахівців на посадах;
- ієрархічність управління, в умовах якої кожен нижчий рівень управління керується вищим та підпорядковується йому;
- значна кількість формальних стандартів, правил, які гарантують повну координацію виконання робіт;
- підбір кадрів здійснюється у суворій відповідності до кваліфікаційних та професійних вимог;
- орієнтацію менеджерів на службове просування;
- наявність «духу формальної знеособленості», за якого керівники виключають власну симпатію (антипатію) до окремих підлеглих;

Дана концепція зарекомендувала себе з гарної сторони, адже підвищувала ефективність управління та дозволяла упорядкувати роботу персоналу у вирішенні складних задач, у масовому та крупносерійному виробництві.

До організаційних структур бюрократичного типу можна віднести наступні їх види: лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна, дивізійна (певною мірою).

Загальним недоліком всіх видів організаційних структур бюрократичного типу є неможливість вирішення проблем щодо координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності та розширення діапазону повноважень керівників нижчих та середніх рівнів, звільнення працівників вищого рівня від оперативного контролю. Як наслідок, з'явилася потреба до створення більш гнучких організаційних структур, які були б краще пристосовані до динамічних змін і вимог не лише зовнішнього, а й внутрішнього середовища організації.

Поява адаптивного типу організаційних структур була зумовлена необхідністю подолання проблем бюрократичного типу організаційних структур. Органічні або адаптивні структури управління почали активно розвиватися приблизно у другій половині XX ст., в кінці 70-х рр. XX ст.

Головною перевагою даного типу організаційних структур є вміння порівняно легко адаптуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління. Зазвичай, дані структури формуються на певний проміжок часу, наприклад: для реалізації того або іншого проекту, програми, ефективного вирішення проблеми тощо. Основоположним принципом побудови є не вдосконалення діяльності окремих структурних підрозділів, а поліпшення їх взаємодії.

До організаційних структур адаптивного типу можна віднести наступні їх види: проектна, матрична, групова (бригадна). Принципами адаптивної організаційної структури управління є [2]:

- принцип варіативності рішень - можливість на основі порівняння різних варіантів вирішення задач, обрати оптимальний варіант;
- принцип прозорості – гарантує максимально повний облік інтересів різних учасників управлінського процесу;
- принцип інформаційної забезпеченості;
- принцип стійкості і адаптивності;
- принцип ієрархічності – впорядкованість зв'язків по горизонталі і вертикалі в межах підприємства;
- принцип ефективності управління - створення сучасної матеріальної бази, формування кваліфікованого, мотивованого персоналу і його вплив на систему управління.

Загальним недоліком всіх видів організаційних структур адаптивного типу є обмежена сфера їх застосування, загроза відсутності проектів, можливість виникнення конфліктів між функціональними керівниками та керівниками проектів, ускладненість контролю, неефективність у кризових ситуаціях тощо.

На діяльність сучасних організацій значний вплив здійснюють зовнішні фактори, через які у менеджерів часто виникають труднощі з отриманням адекватної інформації та

прогнозуванням майбутніх тенденцій. Більшість науковців характеризують зовнішнє середовище наступними ознаками: динамічність, складність, невизначеність.

Невизначеність зовнішнього середовища відбивається на організації наступним чином [3]:

1. За умов невизначеного зовнішнього середовища кожен з основних відділів організації (маркетинговий, виробничий, дослідницький) фокусується на власних завданнях, а отже, відокремлює себе від інших (щодо цілей, орієнтації завдань тощо). Як наслідок, автономна діяльність відділів призводить до виникнення бар'єрів між ними.

2. Організація відчуває потребу в підвищенні рівня узгодження діяльності відділів. З'являється потреба в горизонтальній координації, спрямованій на посилення взаємозв'язків між відділами та подолання відмінностей в їх цілях та орієнтації.

3. Компанії необхідно проявляти гнучкість та оперативність до зовнішніх змін. Інновації в товарах і технологіях вимагають кооперації між відділами, що передбачає підвищену увагу до координації. Для підвищення ступеня останньої використовуються команди, менеджери проектів і горизонтальна обробка інформації.

Першими дослідниками, які описали вплив зовнішнього середовища на формування організаційної структури були Т. Барнс і Дж. Сталкер. Вони визначили два типи середовища – стабільне та нестабільне, а також встановили які структури найбільш ефективні у застосуванні в кожному з них. Зокрема, бюрократичний тип характерний для відносно стабільного зовнішнього середовища. За таких обставин практично відсутня необхідність у змінах, більш тісної координації або підвищенні гнучкості; управління відбувається передбачуваними способами – використання вузької спеціалізації, централізоване прийняття рішень, широкомасштабний контроль та централізація.

Якщо ж мінливість зовнішнього середовища є відносно високою, то більш придатним буде адаптивний тип структур, завдяки вищому рівню гнучкості. Зокрема, організації даного типу обробляють інформацію по мірі її надходження, підрозділи об'єднують свої зусилля для подолання можливих загроз, а процес прийняття рішень децентралізується - відповідальність покладається на працюючі над конкретними проблемами проектні групи.

Отже, на основі поданої вище інформації можемо зробити висновок, що за умов мінливості зовнішнього середовища найкращою організаційною структурою буде структура адаптивного типу, адже вона є гнучкою до зовнішніх загроз та викликів. Зокрема, в наш час, під час спалаху Covid-19, організаційна структура управління має вдосконалюватись у наступних напрямках:

- покращення комунікації між відділами, використовуючи всі доступні канали зв'язку;
- запровадження гнучких робочих планів;
- остерігатися бюрократії, створювати проектні групи для прийняття більш тактичних та оперативних управлінських рішень;
- стабілізація ланцюгу поставки, використання резервних запасів та альтернативних джерел;
- проведення досліджень та прогнозувань бізнесу;
- створення програми корпоративної соціальної відповідальності для покращення іміджу серед споживачів.

Яскравим прикладом взаємозв'язку між структурою і зовнішнім середовищем є адаптація діяльності багатьох організацій до умов тотальної невизначеності та економічної кризи, спричиненими спалахом коронавірусної інфекції. Зокрема, найбільший у світі ритейлер моди «Inditex», власник таких брендів, як «Zara» та «Bershka», зосередив 287 млн. євро на допомогу в боротьбі з коронавірусом, перевернувши ланцюги поставок для виробництва медичних товарів. Іспанська група заявила, що її заводи та логістичні команди тепер будуть надані уряду Іспанії для створення хірургічних масок, лікарських халатів та

суконь для медичних працівників і пацієнтів. Як наслідок, імідж бренду покращився в очах споживачів. [4]

Крім того, такі відомі бренди одягу як «House», «Reserved», «LC Waikiki» та інші, пропонують систему знижок на власні товари, а також безкоштовну безконтактну доставку безпосередньо до будинку клієнта.

Вітчизняна компанія «Нова Пошта», зокрема, запровадила програму корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, організація вирішила додатково застрахувати своїх працівників на 2,4 млн. грн., навіть тих, хто працює на випробувальному терміні.

Список літератури

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.; общ. ред. д.э.н. Л. И. Евенко. М.: Депо, 2004. С. 331.
2. Менеджмент: навч. посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк та ін. Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
3. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. (Серия «Классика МВА») / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 864 с.
4. Europe's companies retool production to fight coronavirus fallout. URL: <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/21/europes-companies-retool-production-to-fight-coronavirus-fallout>.

Длугопольський О.В.

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії,
Тернопільський національний економічний університет,
член Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти,
м. Тернопіль, Україна*

АКРЕДИТАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ: ПЕРШІ ПІВРОКУ РОБОТИ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА

Починаючи із кінця 2019 р. Національне агентство (НАЗЯВО) згідно чинного законодавства перебрало на себе від МОН України функції з акредитації освітніх програм ЗВО України [1]. Для ефективної роботи в цьому напрямку Головою, заступниками та членами Нацагенства, сформованим Секретаріатом було пророблено колосальну роботу із проведення конкурсу у експерти з акредитації та члени Галузових експертних рад (ГЕР), тренінгів із он-лайн та оф-лайн підготовки експертів та членів ГЕР, запуску акредитаційних процедур за новими вимогами тощо. Вагому підтримку у цьому процесі надали МОН України [2], British Council Україна [3], Міжнародний фонд досліджень освітньої політики [4] та багато інших інституцій. Було сформовано ГЕР за 29 галузями знань та підготовлено понад 2000 експертів із різних ЗВО та регіонів України. Із жовтня 2019 р. перші виїзні групи експертів почали свою роботу.

Станом на 25.03.2020 р. по 29-ти галузям проведено акредитацію 370 освітніх програм, з яких 62,4% отримали акредитацію строком на 5 років, 1,4% – зразкову акредитацію, 33,8% – відкладену акредитацію строком на 1 рік із висловленими рекомендаціями усунути виявлені недоліки протягом року, а 2,4% – відмову в акредитації освітніх програм через, переважно, фейковість освітнього процесу (табл. 1).

Таблиця 1. Звіт за результатами проведених акредитацій наприкінці 2019 – початку 2020 рр. в Україні (станом на 25.03.2020 р.) [1]

Галузь знань	акредитація	відмова в акредитації	зразкова акредитація	умовна (відкладена) акредитація	Загальний результат
01 Освіта/Педагогіка	34	1	-	32	67
02 Культура і мистецтво	11	1	-	5	17
03 Гуманітарні науки	10	-	1	2	13