

Львівський державний університет внутрішніх справ

В'ячеслав БЛІХАР
Мар'яна ВЕРЕСКЛЯ
Наталія МИХАЛІЦЬКА

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник

Львів
2021

УДК 002.66:005(175.8)

О-91

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 28 квітня 2021 р. № 12)

Рецензенти:

Марта Копитко, доктор економічних наук, професор;
Андрій Завербний, доктор економічних наук, професор

Бліхар В'ячеслав, Верескля Мар'яна, Михаліцька Наталія

О-91 Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів :
Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.

ISBN 978-617-511-341-7

Запропоновано вісім тем, які послідовно розкривають зміст дисципліни. Подано схеми, таблиці, глосарій, рекомендовану літературу, тести, питання для самоперевірки, ситуаційні вправи, ділові ігри, завдання, тренінги з метою оволодіння навичками проведення досліджень та використання набутих знань у практичній роботі задля організації ефективної офісної роботи.

Для здобувачів вищої освіти, наукових, науково-педагогічних працівників, а також усіх, хто цікавиться питаннями офіс-менеджменту.

The training manual «Office Management» covers eight topics, which consistently reveal the content of the discipline. The material is presented in diagrams, tables, supported by a glossary, recommended literature, tests, control questions for self-study, situational exercises, business games, tasks, trainings to master research skills and use the acquired knowledge in practice to organize effective office work.

For applicants for higher education, researchers, research and teaching staff, as well as anyone interested in office management.

УДК 002.66:005(175.8)

© Бліхар В., Верескля М.,
Михаліцька Н., 2021
© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2021

ISBN 978-617-511-341-7

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Тема 1. ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Сутність управління. Школа наукового управління.....	9
1.2. Сучасні концепції менеджменту.....	20
1.3. Особливості наукової організації управлінської праці.....	26
1.4. Поняття офіс-менеджменту та місце офісу в організаційній структурі управління підприємством.....	34
Питання для самоперевірки.....	39
Тести для самоконтролю.....	40
Практичні завдання.....	42
Література.....	43
Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СУЧАСНОГО ТА БЕЗПЕЧНОГО ОФІСУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ.....	45
2.1. Поняття офісу та його функціональних служб, види офісних робіт. Організація офісного простору.....	45
2.2. Ергономічні особливості забезпечення умов праці в офісах.....	60
2.3. Сучасні тенденції оформлення офісних приміщень.....	78
2.4. Зелений офіс як інноваційна практика покращення офісної діяльності в нових умовах.....	82
2.5. Ресепшн та коворкінг в офісному менеджменті.....	92
Питання для самоперевірки.....	99
Тести для самоконтролю.....	101
Практичні завдання.....	103
Література.....	104

Тема 3. ОФІСНІ РЕСУРСИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ.....	107
3.1. Ресурси для життєзабезпечення діяльності офісу.....	107
3.2. Програмні, апаратні та технічні засоби для роботи в офісі.....	110
3.3. Офісні технології: операційна система Windows, електронні документи MS Word, електронні таблиці MS Excel, макроси. Основи VBA.....	114
3.4. Аналіз пропозицій.....	118
Питання для самоперевірки.....	120
Тести для самоконтролю.....	121
Практичні завдання.....	123
Література.....	123
Тема 4. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ.....	125
4.1. Роль комунікацій та комунікаційного процесу в забезпеченні ефективності діяльності офісу.....	125
4.2. Ділові наради, збори трудового колективу та прес-конференція як основні інструменти ділової офісної комунікації.....	142
4.3. Стратегія і тактика проведення ділових переговорів у сучасних умовах.....	151
4.4. Правила ведення телефонних розмов у системі офісних комунікацій.....	157
Питання для самоперевірки.....	163
Тести для самоконтролю.....	165
Практичні завдання.....	167
Література.....	180
Тема 5. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ОФІСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	183
5.1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією.....	183
5.2. Застосування мобільних додатків та месенджерів як технологій сучасної SELF-взаємодії у фокусі цифрової офісної діяльності.....	186
5.3. Використання хмарних технологій в інформаційній діяльності офісу.....	193

5.4. Система електронного офісного документообігу.....	202
Питання для самоперевірки.....	219
Тести для самоконтролю.....	220
Практичні завдання.....	222
Література.....	225
Тема 6. ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
УПРАВЛІННЯ ОФІСУ.....	228
6.1. Документи: поняття, види та функції.....	228
6.2. Організація роботи з документами.....	233
6.3. Обробка вхідної та вихідної офісної документації. Ресстрація та контроль виконання документів.....	235
6.4. Оперативне зберігання документів: формування справ та передача до архіву.....	245
Питання для самоперевірки.....	251
Тести для самоконтролю.....	252
Практичні завдання.....	254
Література.....	256
Тема 7. ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ	
ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	257
7.1. Офіс-менеджер: компетенції, завдання, вимоги.....	257
7.2. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу офіс-менеджера.....	262
7.3. Методи боротьби з поглиначами часу офіс-менеджера.....	271
7.4. Діловий імідж та етикет офіс-менеджера в професійній діяльності.....	273
Питання для самоперевірки.....	281
Тести для самоконтролю.....	282
Практичні завдання.....	284
Література.....	290
Тема 8. КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ТА ПОВЕДІНКА	
СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ.....	292
8.1. Корпоративна культура та корпоративні комунікації співробітників офісу.....	292
8.2. Тимбілдинг як ефективна основа розвитку офісної корпоративної культури.....	297
8.3. Конфлікти в офісному колективі.....	302

8.4. Мобінг як форма сучасного пресингу	
офісних працівників.....	308
Питання для самоперевірки.....	312
Тести для самоконтролю.....	313
Практичні завдання.....	315
Література.....	321
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	323
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ	
ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	337

ВСТУП

Світове суспільство не стоїть на місці, а динамічно розвивається. Кардинальні зміни відбуваються в умовах інтеграції у світовий та європейський простір, де серед організацій та установ виокремлюється сучасний офіс як показник успішної діяльності будь-якої організації. Нові технології та стратегії розвитку стосуються сьогодні усіх без винятку сфер життя та людської діяльності.

Нині все більшої популярності набуває розуміння офісу як комплексного поняття, що об'єднує багато чинників, з одного боку, місце розташування, приміщення, організаційне та технічне забезпечення, інфраструктура, з іншого – колектив, наявність професійних кадрів, психологічна та емоційна стабільність, наявність системи підбору кадрів та можливостей для підвищення професійного рівня працівників. Це є цілком виправданим, оскільки Україна переймає передовий досвід розвинутих країн та перебуває під впливом процесів глобалізації світу в різних аспектах суспільного життя – культурному, освітньому, інформаційному тощо.

Метою викладання дисципліни є сформувати у здобувачів вищої освіти систематизованого комплексу знань про методи управління сучасним офісом, принципи і підходи щодо ефективної організації роботи сучасного офісу, основні напрями діяльності офіс-менеджера, інформаційно-документаційне забезпечення офіс-менеджменту та прийоми і засоби роботи з документами.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- вивчення загальних положень, принципів та методів організації роботи офіс-менеджера;
- ознайомлення із засадами організації сучасного офісу;
- оволодіння методами організації корпоративних заходів;
- опанування методами організації прийому ділових партнерів;
- засвоєння методів організації та проведення презентацій;
- формування практичних навичок із питань взаємодії офіс-менеджера зі співробітниками офісу.

Внаслідок опанування програми навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти мають володіти такими **компетенціями**:

- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- знання та розуміння предметної сфери та розуміння професійної діяльності;
- здатність визначати та описувати характеристики організації;

- здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

Окрім того, здобувачі вищої освіти мають отримати такі **результати навчання:**

- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;
- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;
- виявляти навички організаційного проектування;
- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Внаслідок вивчення курсу здобувачі вищої освіти зможуть вирізняти типи та види офісів, планувати робочі зони в них, організувати діяльність офісу; проводити наради та презентації, застосовувати найефективніші стилі поведінки в конфліктній ситуації; раціонально використовувати час, управляти потоком відвідувачів; використовувати технічні засоби управління; складати та оформлювати документи: організаційно-розпорядчі, з особового складу, з господарської та зовнішньоекономічної діяльності; формувати потоки документів, організувати порядок проходження і виконання документів; використовувати комп'ютерні програми автоматизації діловодства; володіти стратегією спілкування.

Навчально-методичний посібник містить вісім тем, в яких представлені короткі конспекти лекцій, що дозволяють здобувачам вищої освіти сформулювати базові уявлення про специфіку офісу як адміністративної одиниці, особливості його функціонування і перспективи розвитку. В кінці кожної теми для ліпшого засвоєння матеріалу запропоновано питання для самоперевірки, ситуаційні вправи, ділові ігри, завдання, тренінги. Крім того, видання містить глосарій, в якому наведено головні поняття і терміни з курсу «Офіс-менеджмент», тестові завдання для контролю засвоєного матеріалу та список літературних джерел для підготовки до занять та самостійного вивчення дисципліни.

Тема 1

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

- 1.1. Сутність управління. Школа наукового управління.
- 1.2. Сучасні концепції менеджменту.
- 1.3. Особливості наукової організації управлінської праці.
- 1.4. Поняття офіс-менеджменту та місце офісу в організаційній структурі управління підприємством.

1.1. Сутність управління. Школа наукового управління

Сучасні умови активного розвитку ринкових відносин та євроінтеграційних процесів, вимагають підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Головним аспектом забезпечення їхнього успіху є використання науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління, що дає можливість підвищити ефективність управлінської діяльності, раціонально використовувати ресурсний потенціал та скоригувати працю колективу на досягнення визначених цілей.

Управління існує з того часу, коли виникли перші організації, тобто фактично з часу створення світу. Одну з перших теорій управління розробив Конфуцій. Він розробив концепції благородної людини не за походженням, а за вихованням.

Термін «управління» (з лат. *administratio* спрямування діяльності кого-будь).

Особливістю управління є його соціальний характер, оскільки, як зауважує Г. Атаманчук, воно в буквальному значенні цього поняття починається тоді, коли в будь-яких взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах присутнє свідоме начало, інтерес і знання,

мета й воля, енергія й дії людини. Воно, як зазначає автор, створене людьми з метою свідомої саморегуляції своєї життєдіяльності і полягає в забезпеченні їхніх потреб та інтересів і має настільки ж важливе значення, як родина і власність, мораль і право, спосіб виробництва і держава, знання й інформація, інші суспільні інститути.

Управління має багатогранну природу. Дослідники розглядають управління в трьох площинах – у живій природі, в неживій природі та в суспільстві. Дійсно, управління відбувається в різних підсистемах «людина–техніка», «людина–технологія», «людина–природа», «людина–техніка (технологія)–природа» тощо. Об'єднує їх те, як справедливо зазначає В. Г. Атаманчук, що в них первинним, «керуючим» компонентом є людина, та й створені вони з метою обслуговування її інтересів. Тобто управління є продуктом свідомості та праці людини і має соціальний характер. Незважаючи на те, що об'єкти управління можуть мати технічну, технологічну, соціальну чи біологічну природу, управління загалом має соціальний зміст, оскільки пов'язане з об'єднанням зусиль людей для досягнення відповідних цілей.

Основні погляди науковців відносно трактування поняття «управління» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Погляди науковців щодо трактування поняття «управління»

№ з/п	Визначення поняття	Автор
1.	Вид діяльності, що полягає у керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально-економічного та політичного життя суспільства.	В. Г. Федоренко
2.	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.	Drucker Peter F.
3.	Загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в системі та в навколишньому середовищі.	О. В. Басва
4.	Процес, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі
5.	Циклічно повторюваний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.	М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака
6.	Загальну систему відносин і явищ управління в природі та суспільстві.	Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш

Як вид діяльності управління полягає в цілеспрямованому, організованому та регулятивному впливі суб'єкта на об'єкт, зміна і перетворення якого є метою цього впливу. З цього погляду «управління» сприймається як владний вплив суб'єкта на об'єкт з метою його координації і спрямування. Керівний вплив, на думку С. М. Попова, є прерогативою суб'єкта управління, оскільки управління стає реальністю тоді, коли йдеться про підпорядкування об'єкта суб'єкту управління.

Управлінський вплив містить у собі щонайменше три складових елементи, які відрізняють його від інших суспільних явищ – цілепокладаючі, організуючі та регулюючі якості. Такий вплив, надаючи будь-якій діяльності визначені цілі, організовуючи в ній взаємодію, покликаний також у межах цих цілей та організації чітко регулювати поведінку та діяльність кожного з учасників відповідного керованого процесу. Основними постулатами водночас є інтереси, знання, думки та цілі людини. Слушно зазначено, що «...для того, щоб управляти, потрібно, по-перше, впливати і, по-друге, бачити мету цього впливу...».

Специфічною особливістю управління як виду діяльності є те, що, з одного боку, воно є частиною спільної діяльності людей, а з іншого – виступає як її організаційний засіб для реалізації управлінських рішень і задоволення власних потреб.

З позицій процесного підходу, управління становить сукупність взаємопов'язаних та виконуваних у певній послідовності управлінських дій (впливів) суб'єкта управління, які спрямовані на об'єкт для досягнення поставленої мети через реалізацію управлінських функцій із застосуванням обраних методів та принципів.

Управління як процес відображає прагнення інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем в єдиний ланцюг. Управління водночас виступає як взаємопов'язані між собою управлінські функції, що динамічно змінюються у просторі та часі з метою вирішення проблем.

У контурах системного підходу управління являє собою взаємоузгоджене функціонування всіх задіяних у ньому елементів, що утворюють нову якість, і цільна єдність яких забезпечує досягнення поставленої мети.

Як зазначають Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький, «управління може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Система управ-

ління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління – практичної реалізації».

Визначальну роль у системі управління відіграє взаємозв'язок об'єкта та суб'єкта (підсистем управління). Тобто управління відбувається за умови наявності двох основних елементів – суб'єкта управління, який здійснює керівний вплив, та об'єкта, на який спрямований цей вплив. Головною відмінністю суб'єкта управління є наявність у нього певної компетенції або владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Відповідно об'єкт управління повинен підкорятися владній волі суб'єкта та виконувати його рішення.

У системі взаємовідносин суб'єкт-об'єкт суттєвим моментом управлінської взаємодії є мета. Як наголошує В. І. Кнорринг, в управлінні проблема мети є головною, вона визначає і регулює дії і є основним законом, складним алгоритмом поведінки, що підкоряють собі всі аспекти управлінського впливу. Метою в управлінні є ідеальний образ потрібного стану об'єкта управління, тобто те, задля чого і функціонує система. Саме ґрунтуючись на характері цілей управління підбираються і властивості підсистем та елементів управлінської системи, саме цілі управління є системоутворювальним елементом.

У сучасній науковій літературі побутує думка про те, що управління є мистецтвом суть якого полягає у здатності ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, ґрунтуючись на концепціях, теоріях, принципах, формах і методах, що є в його основі, для того, щоб члени колективу спрямовували свої зусилля на досягнення її цілей в умовах найбільш повного розкриття потенціалу колективу.

В економічній літературі поряд з поняттям «управління» трапляється термін «менеджмент», який в багатьох джерелах використовується як синонім до терміна управління. Термін «менеджмент» в українській мові є запозиченим (з англ. *to manage* – керувати, управляти, справлятися з певним видом діяльності). *The Dictionary of Word Origins* припускає, що це поняття було запозичене ще з латинської мови (*manus*) (англ. *hand*). Згодом в італійській мові воно утворило слово *maneggiare* (*to handle* –

справлятися), а в іспанській означало *to control a horse* – управляти конем. З розвитком ринкової економіки в Україні, під впливом глобалізаційних процесів термін «менеджмент» для позначення певного виду економічного управління в умовах ринкових відносин став широко використовуватися вітчизняними науковцями та практиками. В Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається як спосіб (манера) спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; певною мірою вміння й адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця.

Основні погляди науковців відносно трактування поняття «менеджмент» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Погляди науковців щодо трактування поняття «менеджмент»

№ з/п	Визначення поняття	Автор
1.	Система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації).	В. М. Діденко
2.	Процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).	В. О. Кравченко
3.	Цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.	О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська
4.	Особливою, специфічною соціальною функцією, яка виникає з потреб суспільства як складової саморегульованої системи і супроводжує всю історію розвитку суспільства, набуваючи відповідного політичного, соціального змісту і певних державних норм у соціально розшарованому суспільстві.	Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий
5.	Певне вміння досягати відповідної мети завдяки використанню праці, інтелекту, здібностей, мотивів поведінки, діяльності інших людей, організації тощо.	О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич
6.	Це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей через раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.	В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич

Очевидним є те, що поняття «управління» та «менеджмент» є схожими, але водночас не можна говорити про їх абсолютну ідентичність. Зміст поняття «менеджмент» увібрав у себе всю різноманітність вимог до управління як виду діяльності, процесу, системи та мистецтва. Поряд з цим науковці трактують його як орган управління та адміністративну одиницю. Розділяємо думку вчених, які наголошують на тому, що категорія «управління» значно ширша, ніж «менеджмент», оскільки охоплює системи живої та неживої природи «...управляти можна різними процесами, приміром хімічною реакцією, проте невірно казати «менеджмент хімічної реакції» або «менеджмент автотранспорту»».

На відміну від управління (що застосовується до різних сфер людської діяльності – соціальної, політичної, економічної, духовної) менеджмент передбачає насамперед діяльність з керівництва людьми в різних організаціях, які орієнтуються переважно на отримання прибутку чи комерційного успіху. Тому доцільно розглядати категорію «управління» і «менеджмент» як синоніми в тому разі, коли йдеться про сферу бізнесу.

Перший крок до розгляду менеджменту як науки зробили американські дослідники, що очолили рух за *наукове управління*. Погляди на менеджмент формувалися зі зміною суспільних відносин, бізнесу, розвитком наукових знань, удосконаленням технології виробництва, появою нових засобів зв'язку й обробки інформації. Удосконалювалася управлінська практика, формувалася і наука про управління, яка ніколи не була пасивним спостерігачем за менеджментом.

В енциклопедії професійного менеджменту зазначено, що початком його наукового розвитку слід вважати 1886 р., коли президент компанії «Єдль енд Таун» Генрі Таун (1844–1924) виступив на щорічному зібранні Американської спілки інженерів-механіків із доповіддю «Інженер як економіст» про сутність менеджменту як порівняно самостійної сфери наукового знання.

Класичний напрям у менеджменті представлений трьома школами, які мають незначні відмінності: школа наукового менеджменту, адміністративна школа, школа раціональної бюрократії.

Школа наукового менеджменту (1885–1920) заснована Фредеріком Уінслоу Тейлором; відомими її представниками були

також Френчі та Ліліан Гілбрет, Генрі Гант, Джильберт Франк, Генрі Форд, Гаррісон Емерсон. Послідовники цієї школи зробили вагомий внесок у розвиток менеджменту як науки, а окремі положення мають важливе значення для розвитку теорії організаційної культури.

Основоположником класичної школи й американської науки управління вважають Фредеріка Тейлора (1856–1915). Його видання містять конкретні рекомендації щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, застосування диференційованої оплати праці тощо.

Для досягнення максимальної продуктивності праці він рекомендував забезпечити правильне поєднання трьох елементів:

- 1) конкретного завдання, встановленого на підставі реальних спостережень;
- 2) визначеної норми часу;
- 3) особливого методу роботи.

Ф. Тейлор акцентував на дотриманні чотирьох принципів управлінської науки:

- 1) наукового вивчення кожного завдання і розвитку наукових методів;
- 2) ретельного підбору працівників і стимулювання виконання завдань;
- 3) підтримання тісного контакту з працівниками;
- 4) за можливості здійснення поділу кожної роботи.

Для досягнення ефекту Ф. Тейлор запровадив норми виробітку. Це дало змогу перейти від управління «наосліп» до управління, за якого розподіл робіт, контроль та інші функції здійснювалися на основі точного розрахунку.

Ф. Тейлор пропагував активне управління виробництвом, зміст якого вбачав у тому, щоб робота кожного виконавця планувалася керівником завчасно, хоча б за день, і щоб кожний працівник мав інструктивні карти з визначенням конкретного завдання, засобів, методів і прийомів його виконання.

У своїх розвідках Ф. Тейлор репрезентував погляд, що за умов високої складності виробництва перевага надається

не організатору, а організаційній системі. Роль спеціаліста-організатора, на його думку, полягає в організації самої системи, а всі ділові питання має вирішувати система, а не «геній організації».

Основні теоретичні положення викладено у працях Ф. Тейлора «Управління фабрикою» (1903), «Принципи наукового управління» (1911), «Свідчення перед спеціальною комісією Конгресу» (1912). У своїх роботах він розробив низку принципів і методів наукової організації праці, заснованих на вивченні дій робітника за допомогою хронометражу, стандартизації прийомів і знарядь праці. *Вчений сформулював такі принципи наукового управління:*

- 1) розробка оптимальних методів виконання роботи на базі наукового вивчення витрат часу, дій і зусиль працівників;
- 2) абсолютне дотримання розроблених на науковій основі стандартів і правил;
- 3) підбір, навчання і розміщення працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони будуть найбільш корисними;
- 4) оплата за результатами;
- 5) використання функціональних менеджерів, що здійснюють обмірковування робіт і контроль спеціалізованих напрямів робіт;
- 6) підтримка дружніх взаємин між робітниками і менеджерами задля забезпечення можливості здійснення наукового управління.

Щоправда, Ф. Тейлор розглядає керівні кадри як фактори обмеження можливості для прийняття рішень всередині організації. Тобто він вбачає у робітниках компоненти машини, якою керують згори.

Ф. Тейлору вдалося про менеджмент заявити «вголос», його праця мала значний вплив у всьому світі, і навіть тепер деякі керівники приймають рішення, ґрунтуючись на його методиці.

Одним із найбільших прихильників Ф. Тейлора був *Генрі Лоуренс Гант*. Він інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, знані нині як «графіки Ганта». Г. Гант започаткував виробниче календарне планування на сучасній технічній основі, приділяв значну увагу соціальним аспектам бізнесу і менеджменту.

Франк Джильберт у своїх розвідках «Вивчення рухів як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої роботи» та «Азбука наукової організації праці» акцентував на важливості дружніх стосунків між керівником і підлеглими, особливо якщо продуктивність кожного робітника окремо неможливо визначити; на необхідності забезпечення засобами соціальної політики лояльного ставлення працівників до підприємства.

Гаррісон Емерсон у своєму дослідженні «Дванадцять принципів продуктивності» виокремлював такі чинники забезпечення ефективної діяльності підприємства, як чітка постановка цілей, уважне ставлення адміністрації до потреб і бажань працівників, сприяння духу творчості, забезпечення належних умов роботи й охорони праці.

Обґрунтовуючи необхідність дотримання зазначених умов продуктивності, Г. Емерсон наголошував, що вони продиктовані не альтруїстичними мотивами, як це може здатися попервах, а слугують інтересам підприємства загалом.

Першим і найголовнішим принципом досягнення продуктивності в організації Г. Емерсон уважав чітку постановку цілей. У своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» вчений зазначав: «Якби вдалося об'єднати всі цілі й ідеали, що надихають організацію згори до самого низу, зібрати їх таким чином, щоб усі вони діяли в одному і тому ж напрямі, то результати виявилися б колосальними. Та оскільки всі вони тягнуть у різні боки, рівнодіюча сила часто виявляється дуже слабкою, а іноді й просто негативною».

На відміну від Ф. Тейлора та Ф. Джильберта, які вважали, що відбір персоналу слід проводити на основі придатності людини виконувати певну роботу, здатності оволодівати новими навичками, Г. Емерсон неодноразово наголошував на необхідності врахування ступеня відповідності кандидата на роботу тим ідеалам, які передаються працівникам їх роботодавцями: «кожен вступник має знати про ідеали, організацію і практику підприємства ще до того, як його візьмуть на роботу», «з усякої справи потрібно виключити людей, що не підходять морально», «якщо певні ідеали є у роботодавців, то цього ще недостатньо: ідеали мають бути передані й усім робітникам та службовцям».

Вагомий внесок у розвиток школи наукового менеджменту зробив Генрі Форд (1863–1947 рр.). Він вважається одним із творців теорії менеджменту. Йому належить ідея запровадження у виробництво конвеєрної організації праці й розроблення принципів, зміст яких зводиться до:

- централізації управління на основі чіткої вертикальної організації об'єднання низки підприємств, що утворюють ланцюг із виготовлення автомобілів;
- глибокого поділу праці в конвеєрному виробництві на основі високої кваліфікації робітників;
- розвитку стандартизації у виробництві автомобіля, що дає можливість на основі базової моделі випускати різні його модифікації;
- постійного вдосконалення управління виробництвом.

Однак управлінська практика Г. Форда є дещо хибною. Його поліцейські методи й авторитаризм набули розголосу, якщо і не серед широкого загалу, то щонайменше в колах топ-менеджерів. Мабуть, у цьому виявилось постійне, послідовне і свідоме прагнення нажити мільярди, управляючи компанією одноосібно, без допомоги менеджерів. Хоча на Г. Форда працювали менеджери, за кожним їхнім кроком стежила ціла армія таємних агентів. Ті, хто намагався діяти самостійно, втрачали робоче місце. Методи одноосібного контролю практикувалися у *Ford Motor* ще тоді, коли компанія розпочинала свою діяльність.

На початку своєї кар'єри Г. Форд вирішив ні з ким не ділити свою власність і, ймовірно, не бажав розділити і менеджмент. Менеджери не управляли, а були підпорядкованими, слухняними до наказів виконавцями у буквальному сенсі. Неминучі наслідки такого підходу не забарилися: невдовзі з'явилася таємна поліція, страх бунту з-поміж найближчих соратників, відчуття нестабільності власного становища.

Чи змогла б компанія «вижити» в умовах гіпотетичної післявоєнної депресії? Поза сумнівом – ні, однак внук і послідовник Г. Форда Генрі Форд II цілком змінив принципи роботи дідуся. Для американського бізнесу історія відновлення компанії є символічною. Послідовник розумів у чому криється недолік, отож відразу взяв курс на реальний, ефективний менеджмент. Більшість менеджерів необхідно було прийняти «зі сторони». Але насамперед

слід було обрати найважливіші принципи подальшої діяльності. Тільки зробивши все це, можна було наймати помічників, які були б у змозі брати на себе повноваження діяти самостійно і відповідати за власні дії.

Головним методом управління став менеджмент на основі обраних цілей. Якщо за попереднього режиму панувала секретність, то новий намагався забезпечити менеджеру максимально повну інформацію щодо його безпосередніх обов'язків і стану справ у компанії загалом. Ефективність праці почала вимірюватися не точністю виконання наказу, а відповідністю стандартам діяльності, поставленим цілям і вимогам у конкретному напрямі управління.

Найпомітніші зміни стосувалися організаційної структури. Попередня *Ford Motor* була чітко централізована. Не тільки вся влада і повноваження, а й уся інформація були зосереджені в руках власника. Після реформи ж управління компанією, навпаки, було розподілено на 15 автономних підрозділів. Кожним з них керує штат менеджерів, які несуть повну відповідальність за ефективність і результативність підрозділу, а також наділені всіма повноваженнями, необхідними для досягнення цих результатів.

Новий менеджмент не був «винаходом» Генрі Форда II, а запозичений у головного конкурента *Ford Motor* – компанії *General Motors*, заодно з її управлінською верхівкою. Нові стратегії використовувалися в умовах підприємства, приреченого, здавалося б, на розорення, деморалізованого і некерованого. Натомість вистачило десяти років, аби компанія впевнено збільшила свою частку на автомобільному ринку і навіть почала змагання за першість зі *Chevrolet*, одним з підрозділів *General Motors*.

Отже, школа наукового менеджменту не тільки сприяла перетворенню менеджменту в окрему науку, визначала управління як самостійну сферу діяльності на підприємстві, обґрунтовувала необхідність і принципи вдосконалення використання робочого часу та методів виконання роботи.

Одночасно представники школи наукового менеджменту розглядали (заодно не обмежуючись цим) й окремі аспекти соціально-культурних проблем управління.

1.2. Сучасні концепції менеджменту

У сучасних умовах становлення ринкових відносин перспективний розвиток та ефективне функціонування підприємств не є можливим без застосування сучасних концепцій менеджменту. Ефективним шляхом зростання основних показників діяльності підприємства є залучення сучасних концепцій менеджменту, орієнтованих на трансформацію основних підходів до управління окремими бізнес-процесами та організаційної структури підприємства загалом.

Більшість сучасних концепцій менеджменту засновані на трьох головних підходах: *процесний, системний і ситуаційний*, що передбачають безперервний аналіз та оптимізацію наявних бізнес-процесів з метою ліквідації непродуктивних витрат.

За *процесного підходу* управління розглядають не як низку розрізнених дій, а як єдиний процес дії на організацію. Менеджер зобов'язаний послідовно виконувати такі функції, як планування, організацію, мотивацію і контроль, які самі є процесами. До постійних управлінських процесів також належать управління персоналом, підтримка лідерства в колективі, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації тощо.

Серед концепцій, що реалізують процесний підхід до управління організацією, виділяють:

1. *Концепція «кайдзен-менеджменту»*, теоретичні основи якої були закладені наприкінці минулого століття відомим японським науковцем Масаакі Імаї. Дослідження етимології слова «кайдзен» свідчить про його японське походження. Саме слово утворене синтезом двох понять – «кай» та «дзен», що у японській мові означають зміну та прагнення до кращого. Система кайдзен-менеджменту є уособленням комплексу практичних підходів та рішень, що є притаманними для японської економічної традиції.

Теоретичною базою кайдзен-менеджменту є розроблений американським ученим В. Демінгом цикл *PDCA*, сенс якого полягає у безперервній реалізації послідовного процесу планування, реалізації, контролю та коригування наявних бізнес-процесів. Основними напрямками, у яких реалізується концепція кайдзен є, по-перше, оптимізація основних виробничих процесів на всіх

стадіях проходження продукції; по-друге, формування сприятливого соціально-психологічного середовища роботи працівників відповідно до встановлених філософією кайдзен цілей компанії.

Кайдзен розглядає діяльність організації у розрізі окремих процесів та операцій, ставлячи за мету, виявлення недоліків виробничого процесу та їх поступове усунення, що здійснюється у трьох напрямках:

- *muda* – оптимізація дій або операцій, що не створюють цінності (оптимізація структури запасів, ліквідація нерегламентованих перерв та простоїв, скорочення обсягу бракованої продукції та технологічно зумовлених дефектів);

- *mura* – уникнення диспропорцій у структурі системи організації праці на підприємстві;

- *muri* – запобігання надмірному навантаженню робітників порівняно з нормативними показниками.

Значну увагу у філософії кайдзен приділено забезпеченню ергономічності робочого середовища працівника відповідно до розробленої методології 5S, що вимагає від працівника підтримки чистоти, акуратності, логічної впорядкованості робочого місця відповідно до встановлених стандартів. Одним з основних інструментів кайдзен є стандартизація, що реалізується на основі розроблення об'єктивних критеріїв та норм, що постійно змінюються під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників, водночас суб'єктами вказаних процесів є самі робітники. Принагідно зазначимо, що стандартизація разом із цілеспрямованим усуненням непродуктивних витрат часу має передувати управлінню процесами, аби прийнятті управлінські рішення ґрунтувалися на реальній моделі виробництва, очищеній від сторонніх впливів.

Важливим аспектом цієї концепції є увага до міжособистісних стосунків усередині колективу та формування корпоративної культури, заснованої на філософії кайдзен, всезагальне визнання якої буде основою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту та моральним вимірником у ділових стосунках між працівниками.

Головним чинником успішної реалізації кайдзен є організація ефективної роботи з персоналом. Філософія кайдзен базується насамперед на командній роботі всього колективу організації, його

згуртованості та цілковитій відданості цілям компанії. Водночас керівництво, незалежно від кінцевого результату, має забезпечувати персонал необхідними умовами праці та підтримувати корпоративний дух. На рівні окремого працівника принципи кайдзен втілюються в постійному прагненні до ефективнішої організації робочого місця, тайм-менеджменту, пошуку нових резервів для оптимізації наявних стандартів та технології виробництва продукції.

Головним інструментом реалізації системи кайдзен-менеджменту є стимулювання працівників усіх рівнів до внесення пропозицій щодо поліпшення тих чи інших процесів або операцій. На підприємстві формуються гуртки якості відповідно до професійної належності робітників, що дають змогу колективно узгоджувати і доповнювати надані пропозиції, тим самим забезпечуючи зручний спосіб комунікації з керівництвом та оперативність упровадження покращень.

Основний намір упровадження цієї системи – стимулювати творчі роздуми, які вимагають нового погляду на шаблонні завдання, і визначити сфери, які потребують удосконалення.

2. *Концепція тотального контролю за якістю продукції та послуг – TQM (Total Quality Management)*. Базові положення цієї концепції сформовані в кінці ХХ століття американським економістом Малкольмом Болдріджем. Ядром цієї системи стала «якість», а обсяги прибутків вважалися прямим наслідком впровадження організаційних заходів, спрямованих на вдосконалення виробничого процесу. Основними параметрами цієї системи є цілковита відданість потребам споживачів; визначення єдиних довгострокових цілей розвитку організації, що поділяються і працівниками, і керівництвом компанії; забезпечення безперервної оцінки та аналізу якості отриманих результатів, запровадження заходів щодо її поліпшення.

Сьогодні концепція TQM реалізується у розробленні спеціальних програм, спрямованих на вдосконалення наявних споживчих якостей товарної продукції та якомога більшого спектру потреб цільового сегменту споживачів.

Значення цінностей компанії та орієнтації на споживача має бути змістом внутрішньої комунікації компанії. Керівники компанії повинні брати участь у спеціальних навчаннях, проводити присвя-

чені питанням якості презентації, наради, розмовляти з робітниками в цехах, виступати у ролі наставників щодо ефективної роботи в команді, регулярно обговорювати питання якості зі своїми споживачами та постачальниками і переконано захищати якість продукції поза компанією.

Система TQM розділяє окремі принципи кайдзен-менеджменту, що виявляється у необхідності налагодження прямої комунікації з персоналом та частковому делегуванні повноважень з метою отримання потрібних результатів. Дії керівництва мають спонукати працівників у контексті формування нових прогресивних ідей щодо поліпшення якості продукції та формування сприятливої робочої атмосфери.

Сучасною системою контролю якості, в якій відображено основні принципи та підходи TQM, є розроблена Міжнародною організацією зі стандартизації система стандартів – ISO. Станом на початок 2020 року ця організація налічує 162 країни-учасниці, а самою організацією розроблено 21 991 стандарт якості.

3. *Концепція бенчмаркінгу* – системна діяльність компанії, спрямована на пошук, аналіз та впровадження організаційних, технічних та технологічних заходів оптимізації основних бізнес-процесів компанії на основі досвіду конкурентів. Класичний бенчмаркінг передбачає дослідження наявних бізнес-процесів, пошук джерел інформації щодо аналогічних процесів конкуруючих компаній із подальшим зіставленням отриманих результатів, виділенням кількісних та якісних відмінностей, впровадження яких дозволить отримати конкурентні переваги.

Багато фахівців економіки та маркетингу переконані, що бенчмаркінг повинен бути на підприємстві постійним процесом. У межах бенчмаркінгу підприємницькі функції розглядаються з позицій удосконалення процесів, спрямованих на створення товару або послуги, просування їх на ринок. Застосування бенчмаркінгу як складника загальної системи управління передбачає розроблення стратегії, меж управлінських функцій, однак основним джерелом відомостей про товари, ринок і конкурентів залишається споживач.

Бенчмаркінг органічно поєднується з системою TQM, оскільки в його основу покладений безперервний процес поліп-

шення наявних процесів виробничої та збутової діяльності підприємства на основі стратегії, аналізу інформації та досвіду підприємств-конкурентів.

Тобто, незважаючи на концептуальні відмінності, бенчмаркінг, як і TQM, кінцевою метою ставить задоволення потреб споживачів за рахунок постійного підвищення якості окремих процесів та продукції загалом.

4. Концепція *LEAN-технологій* (технології ощадливого виробництва) націлена на мінімізацію втрат виробництва, що є непродуктивними, тобто не приносять доданої вартості.

Основними складниками реалізації *LEAN-технології* є:

- ліквідація втрат, пов'язаних із недосконалою організацією виробничого процесу;
- оптимізація структури виробничих запасів;
- налагодження ефективної мережі взаємодії з постачальниками ресурсів;
- гнучка реакція на зміни в споживчому попиті;
- аналіз ланцюга створення доданої вартості.

Головною відмінністю концепції ощадливого виробництва від кайдзен-менеджменту та TQM є її орієнтація не лише на якісні параметри задоволення споживчих потреб, але й на кількісні вимірники структури попиту з метою оперативної реакції на можливі його зміни у майбутньому. Ощадливе виробництво застосовується в більшості японських компаній, у 72% компаній США, у 56% компаній Великої Британії, у 55% компаній Бразилії, у 42% компаній Мексики, тоді як в Україні ощадливим виробництвом займаються лише одиниці.

Системний підхід розглядає всі процеси і явища у певні цілісні системи, що мають нові якості й функції, не властиві складникам її елементів. У вигляді систем можна розглядати всі об'єкти неживої, живої й соціально організованої матерії (атоми, організми, підприємство тощо). Усі системи мають стійку внутрішню структуру і складаються з взаємопов'язаних елементів (підсистем), що мають специфічні функції. Саме тому підприємство часто називають живою організацією і проводять аналогію з живим організмом. Нині системний підхід можна вважати універсальною методологією менеджменту, суть якої – формування образу мислення,

що розглядає в єдності всі явища зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей метод отримав поширення в сучасній теорії і практиці менеджменту.

Суть системного підходу до управління – уявне охоплення всіх явищ як єдиного цілого, їхньої об'єктивної оцінки, забезпечення розвитку всієї системи з урахуванням внутрішніх змінних (мети, структури організації, персоналу, техніки, технології), передбачення позитивних і негативних наслідків ухвалених управлінських рішень.

Ситуаційний або кейсовий підхід до управління, як і системний, є радше способом мислення, ніж набором конкретних дій. Метод розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) і пропонує майбутнім менеджерам швидко розв'язувати проблеми в конкретній ситуації. Ситуаційний підхід як різновид наукового методу спрямований на вироблення в людини ситуативного мислення (наближеного до практики) і безпосереднє впровадження отриманих теоретичних знань в аналізі реальних процесів.

Ситуаційний підхід потребує ухвалення оптимального рішення, залежного від співвідношення наявних чинників. Якщо процесний і системний підходи доцільніше застосовувати в спокійній обстановці і в процесі планомірної діяльності менеджера, то ситуаційний частіше використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях. Саме в такі моменти за лічені хвилини необхідно правильно оцінити ситуацію й прийняти адекватне рішення, тобто реалізувати потенціал менеджера і виявити особливі якості: твердість, гнучкість мислення, ерудицію, дар передбачення.

Процесний, ситуативний та системний підходи стали підґрунтям багатьох сучасних теорій менеджменту (концепції управління за цілями, концепції процесного управління, теорії стратегічного управління, концепції менеджменту якості, концепції організації, яка самонавчається) та вплинули на формування теорії організаційної культури.

Так, на початку 1980-х рр. у межах системного підходу дослідники консалтингової компанії «MiKinsay» Т. Пітерс і Р. Вотермен *сформулювали концепцію 7-S*, яка описувала систему зі семи елементів, найважливіших для розвитку та ефективного функціонування будь-якої організації. Головним елементом цієї системи

були загальновизнані цінності, які впливали на інші складові, такі як стратегія, навички провідних працівників, структура організації, система процедур і процесів, персонал і стиль управління. Більшість дослідників із проблем організаційної культури вважають книгу Т. Пітерса і Р. Вотермена «В пошуках ефективного управління» початком наукових досліджень культури організації та запровадження широкого застосування в науці і практиці терміна «організаційна культура».

Ці дослідники на основі аналізу фінансової звітності і результатів опитування керівників і співробітників окреслили вісім ознак успішних організацій і дійшли двох важливих висновків:

1) зразкові компанії «розвивають культури, в яких втілюються цінності і методи видатних лідерів»;

2) «істинна роль головного керівника полягає в тому, щоб управляти ціннісними установками організації».

На межі ХХ і ХХІ ст. у розвитку менеджменту можна простежити тенденцію повернення до минулого – усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це зумовлено: посиленням різних впливів технічного прогресу на досягнення цілей організації, ролі продуктивності і якості продукції для перемоги в конкурентній боротьбі; поживанням уваги до організаційної культури, різних форм демократизації, участі пересічних працівників у процесах збільшення прибутків і здійсненні управлінських функцій. Це також може свідчити про спроби максимально ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу, створення найбільш прийнятних для реалізації цієї мети форм мотивації.

1.3. Особливості наукової організації управлінської праці

Управлінська праця – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Організація управлінської праці – це система використання живої праці у сфері управління, що забезпечує її функціонування з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності. Стосовно управлінської праці, в більш широкому розумінні, науковою слід вважати таку організацію, яка заснована на використанні досягнень науки і передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів, створюючи тим самим умови для ефективної роботи працівників, збереження їх здоров'я і працездатності. Щодо принципів наукової організації управлінської праці (НОУП), то існують різні погляди на висвітлення цих принципів різними авторами, які деякою мірою збігаються, але існують і розбіжності. Отже, доцільно розглянути два підходи.

Специфічні особливості управлінської праці:

– розумова праця працівників апарату управління складається з трьох видів діяльності: організаційно-адміністративної і виховної (приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання); аналітичної і конструктивної (сприйняття інформації й підготовка відповідних рішень); інформаційно-технічної (документаційні, навчальні, обчислювальні й формально-логічні операції);

– участь у створенні матеріальних благ не безпосередньо, а опосередковано (посередньо через працю інших осіб);

– предмет праці – інформація;

– засоби праці – організаційна і обчислювальна техніка та інтелект людини;

– результат праці – управлінські рішення.

Майже не існує посад чи професій, діяльність за якими складається суто з одного певного аспекта. Найчастіше – це сукупність аспектів у певному співвідношенні, і саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення.

Визначають шість принципів наукової організації праці (рис. 1.1).

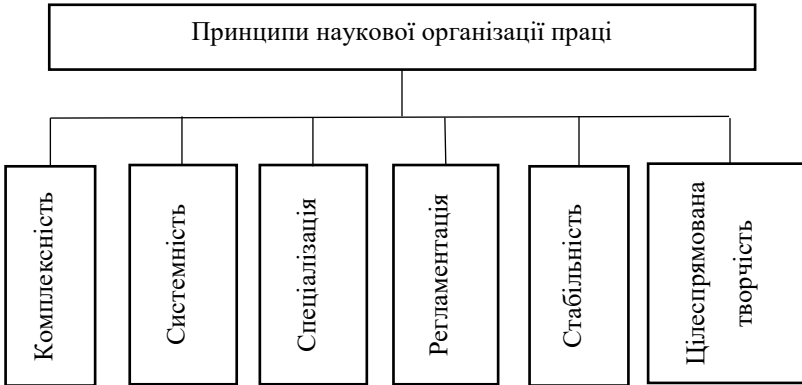


Рис. 1.1. Принципи наукової організації праці

Принцип комплексності полягає в тому, що удосконалення організації праці має здійснюватися за всіма її елементами (напрямами), враховуючи всі аспекти – організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний. Водночас організаційний аспект передбачає, зокрема, встановлення певного порядку проведення роботи по кожному напрямку НОУП, правовий – відповідність прав і відповідальності кожного працівника (колективу) за покладені на нього функції, технічний – виявлення і реалізацію можливостей ефективного використання техніки (засобів праці).

Важливим є економічний аспект, який потребує сумісності – витрат і результатів праці, створення стимулів до високоефективної праці при відносному зменшенні витрат на утримання апарату управління, а також соціальний і психофізіологічний, спрямовані на вирішення аналогічних завдань НОУП.

Принцип системності доповнює принцип комплексності. Якщо комплексність потребує повноти охоплення всіх напрямів і аспектів НОУП для усунення, які можуть виникнути при ізольованому їх вирішенні.

Необхідно наголосити на взаємозв'язку всіх елементів організації праці з таким елементом, як розподіл і кооперація праці, якому належить особлива роль. Розподіл праці визначає вимоги до розстановки і відбору кадрів управління, до інформаційного обслуговування, змісту трудових процесів і їх організації. Але дія принципу системності виходить за межі організації праці. Системність потребує взаємозв'язку удосконалення організації праці, виробництва й управління, механізації і автоматизації процесів управлінської діяльності.

В іншому випадку ефект від удосконалення організації праці буде занижений. Так, навіть при найбільш раціональному розподілі своєчасне і якісне виконання посадових обов'язків неможливе. Якщо воно не буде підкріплене раціональною організацією інформаційного забезпечення, що, своєю чергою, пов'язане з системою управління.

Неув'язка їх між собою викличе втрати робочого часу через несвоєчасність надходження інформації, змусить працівників виконувати не властиву їм роботу (збирання інформації, вияснення причин затримки тощо) або переробляти виконану.

Принцип регламентації передбачає встановлення і суворе дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, притаманних науковій організації праці.

Водночас важливо розмежувати елементи організації праці, за якими потрібна жорстка регламентація, від тих її елементів, за якими можлива «саморегламентація» свого часу, тобто вільний вибір форм і методів організації праці, виходячи з наявних рекомендацій.

Принцип спеціалізації – один з основоположних принципів організації будь-якого виду праці. Спеціалізація управлінської праці полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства або закладу, а всередині його – за кожним працівником певних функцій, робіт або операцій. Забезпечується спеціалізація різними видами і формами розподілу праці. Послідовне здійснення спеціалізації створює передумови для підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а отже, скорочення його чисельності.

Заразом надмірно вузька спеціалізація може негативно впливати на змістовність праці і стримувати використання творчого потенціалу спеціалістів. Тому розвиток спеціалізації не має суперечити вирішенню цих важливих соціально-економічних проблем. Суперечністю вузької спеціалізації слугує взаємозаміна працівників, сумісність посадових обов'язків.

Принцип стабільності передбачає постійність виконуваних функцій, способів їх здійснення структурою управлінського апарату. Звичайно постійність не можна розуміти як незмінність – організація праці повинна бути гнучкою, здатною до перебудови, якщо це викликано об'єктивною необхідністю (зміною завдань підприємств, розвитком самоуправління, переходом від командно-адміністративних методів керівництва до економічних, усуненням структурних надлишків, впровадженням сучасних засобів технічного оснащення процесів управління тощо). Перебудові організації праці повинні передувати аналіз обумовлених його чинників, старанна оцінка наявного положення.

Принцип цілеспрямованої творчості переслідує дві взаємопов'язані цілі: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні наукової організації праці і максимальне використання творчого потенціалу працівників. Як в будь-якій сфері науки, творчий процес у сфері організації праці і управління повинен включати: аналіз наявної практики і суперечностей, що виникли, та вивчення досягнень науки і передового досвіду; висунення нових ідей; підготовку і проведення експериментів; аналіз їх результатів; внесення необхідних корективів; визначення можливої сфери застосування інновацій; прийняття відповідного рішення і творче використання його в конкретних умовах. Тільки такий підхід дозволить знайти ефективні шляхи удосконалення практики проектування і впровадження НОУП.

Більш повне використання творчого потенціалу працівників досягається завдяки впровадженню наукової організації їх праці. Так, раціональний розподіл її звільняє керівників і спеціалістів від виконання не відповідних їхній кваліфікації робіт і дає можливість більшу частину часу присвячувати аналітичній і конструктивній діяльності, пошуку прогресивних рішень.

Оснащення робочих місць новими технічними засобами звільняє працівників від виконання рутинних операцій, як наслідок,

значно полегшується багатоваріантне опрацювання підготовлюваних рішень.

Кожний з розглянутих принципів має певне самостійне значення. Заразом вони доповнюють один одного, розкриваючи той чи інший бік наукового підходу до організації праці. Тому найефективніша дія принципів виявляється при їх спільному використанні. І за ступенем дотримання всіх розглянутих принципів можна судити про якість розробки і впровадження наукової організації управлінської праці.

Основні напрями наукової організації праці у сфері управління:

1) удосконалення форм розподілу і кооперації праці, раціональне використання кадрів: відбір і розстановка, розподіл функцій, кооперування обов'язків, організація творчої праці;

2) поліпшення організації і обслуговування робочих місць керівників: раціональне планування, оснащення сучасними технічними засобами, обслуговування;

3) раціоналізація прийомів і методів праці: планування особистої праці, вивчення і відбір передових методів праці, застосування передових методів і прийомів управлінської праці;

4) поліпшення умов праці: моральний мікроклімат, психофізіологічні умови, санітарно-гігієнічні умови, безпека праці, естетичні умови (колір та оформлення інтер'єру, функціональна музика тощо);

5) удосконалення організації інформації, автоматизація інформаційної праці, покращення бібліотечного обслуговування, удосконалення документообігу;

6) удосконалення нормування і стимулювання праці: розширення сфери застосування норм управлінської праці, підвищення якості й обґрунтованість норм, модернізація нормативних матеріалів, впровадження в оплату праці диференційованих показників, оптимальне співвідношення матеріальних і моральних стимулів;

7) удосконалення підготовки (перепідготовки) і підвищення кваліфікації керівних кадрів: підвищення якості підготовки керівних кадрів, широке використання систем підвищення кваліфікації, тренування і відпрацювання техніки особистої праці, удосконалення самоосвіти;

8) виховання свідомого і творчого ставлення до праці: закріплення дисципліни праці, підвищення її продуктивності, плідно-творна участь в науково-практичній роботі, активна суспільна діяльність.

Слід відзначити важливість організації управлінської праці та її зв'язку з іншими проблемами розвитку виробництва та управління. Цьому завданню потрібно приділяти особливу увагу, оскільки не для всіх керівників і спеціалістів наших підприємств очевидна необхідність удосконалення організації управлінської праці, як одного із факторів успішної роботи підприємств. Але саме це суттєво впливає на обґрунтований розподіл обов'язків всередині управлінського апарату, методи і строки впровадження різних технічних і організаційних нововведень, технологію виконання управлінських робіт, забезпечуючи стабільний стан підприємств в умовах переходу їх до ринкової економіки.

Класифікатор професій ДК 003:2010 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі).
2. Професіонали.
3. Фахівці.
4. Технічні службовці.
5. Працівники сфери торгівлі та послуг.
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства.
7. Кваліфіковані робітники з інструментом.
8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин.
9. Найпростіші професії.

Розподіл і кооперація праці службовців, особливо у сфері управління підприємством, передбачає розчленування процесу управління на окремі функції, роботи, операції, елементарні процедури, їх відокремлення у самостійні види робіт (функцій), тобто спеціалізацію, на базі якої створюються структурні підрозділи та розмежовуються посадові обов'язки працівників.

Розподіл праці всіх працівників підприємства і фахівців, і службовців, здійснюється з урахуванням вимог:

- економічних;
- психофізіологічних;
- соціальних.

Економічні вимоги передбачають необхідність забезпечення максимальної ефективності праці службовців, їх повне завантаження, можливість поєднувати функції та обов'язки, вилучення зайвих ланок зі структури управління і вресіті-решт, максимальну економію коштів на утримання апарату управління.

Фізіологічні вимоги розподілу праці службовців визначаються можливістю сприйняття та опрацювання інформації людиною, тобто при розподілі праці службовців треба враховувати обсяг необхідної для забезпечення функцій інформації та можливість її скорочення внаслідок надмірної (зайвої).

Соціальні вимоги визначають необхідність забезпечення при розподілі праці службовців змістовності виконуваних ними робіт та їх творчого (креативного), інноваційного характеру.

Управління підприємством містить такі основні групи функцій:

- загальне (лінійне) керівництво підприємством (виробництвами, цехами, змінами, відділами, дільницями);
- організація системи і процесів управління автоматизація управління, загальне діловодство, проектування оргструктур тощо);
- прогнозування й планування;
- управління технічною підготовкою виробництва (розробка конструкцій виробів та складу продуктів, їх дизайну, розробка технології і конструювання оснащення, стандартизація й нормалізація елементів виробництва);
- управління працею (організація праці та заробітної плати, охорона праці й техніка безпеки, комплектування і підготовка кадрів);
- управління матеріально-технічним постачанням і збутом;
- бухгалтерський облік та управління фінансами;
- оперативне (поточне) управління виробництвом;
- управління допоміжними та обслуговувальними процесами.

1.4. Поняття офіс-менеджменту та місце офісу в організаційній структурі управління підприємством

Офіс-менеджмент – це один із видів управлінської діяльності, основними завданнями якого є створення найбільш сприятливих матеріальних, технічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних умов ефективної роботи управлінського апарату, інформаційно-документаційне забезпечення управління підприємства, планування, організація, координація, мотивація, розвиток і контроль роботи відділів та служб.

Термін «офіс» (з лат. *officium* – посада, служба), а в перекладі з англійської мови означає «контора», «канцелярія», «служба», тобто приміщення, в якому знаходиться офіційне представництво підприємства, його керівництво. Сьогодні це може бути й адміністративна частина великого і середнього підприємства, і невеликої приватної фірми, місце розташування яких у діловому середовищі називають офісом.

Офіс – нежитлове приміщення, що належить суб'єктові господарювання, де розміщується його виконавчий орган, і яке має певну адресу для здійснення поштового зв'язку.

Найпоширенішим у сучасних ділових колах в Україні є розуміння офісу як приміщення, в якому розміщується підприємство або його керівний персонал і співробітники, зайняті у сфері управління. Під офісом також розуміють центр управління бізнесом, компанією.

Методи управління офісом класифікують:

- за масштабами застосування – загальні, що поширюються на всю діяльність офісу, і приватні, які використовуються до окремих складових частин офісу або, навпаки, до зовнішнього середовища (споживачі, посередники та ін.);

- за роллю на різних етапах життєдіяльності офісу – методи виведення з кризи, стабілізуючі, розвиваючі та ін.;

- за ступенем опосередкованості впливу – прямі та непрямі;

- за рівнем узагальнення управлінських знань – методи теорії та практики управління.

Економічні методи управління офісом. Сутність економічних методів полягає в тому, щоб через вплив на економічні інтереси співробітників офісу та інших осіб, які беруть участь в економічній діяльності офісу, за допомогою економічних важелів (заробітної плати, премій, прибутку, податків, пільгових цін тощо) організувати ефективне управління виробничими процесами. В основу цих методів покладене матеріальне стимулювання, спрямоване на підвищення відповідальності та зацікавленості офіс-менеджерів у прийнятті ефективних управлінських рішень, а також стимулювання співробітників щодо виявлення ініціативи під час вирішення поставлених завдань без спеціального розпорядчого впливу.

Адміністративні методи управління офісом – це сукупність способів і засобів впливу на персонал офісу, що базуються на владі та дисципліні. Основна особливість – безпосередній вплив на об'єкт і поведінку виконавців у певній обстановці. Формами вираження є розпорядження і накази вищого органу, що мають обов'язковий характер для підлеглого. Ґрунтуються на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язках керівного органу, закріплених у положеннях структурних підрозділів, інструкціях і функціональних обов'язках посадових осіб.

Організаційно-розпорядчий метод – оперативний вплив на виробничий процес офісу, з одного боку, прийняття перспективних та ефективних рішень з удосконалення системи управління офісом та виробництва – з іншого. Для класифікації цих методів більш раціональним і прийнятним вважається розподіл на три групи: організаційно-стабілізуючі, дисциплінарні та розпорядчі.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на мотивації потреб та інтересів особистості, колективу офісу, на їх професійних зв'язках і спілкуванні, ініціюють творчу й професійну активність. Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб через вплив на неекономічні інтереси працівників офісу та економічних контрагентів задіяти ефективний механізм роботи.

Ці методи управління задіють механізми, що ґрунтуються на моральних та емоційних стимулах, на підтримці позитивного мікроклімату в трудовому колективі офісу.

Спеціальні методи управління офісом – це засоби управління соціальними процесами, що відбуваються в трудовому колективі

офісу, на основі соціологічних досліджень і наукових підходів. Дослідження охоплюють різні аспекти життя офіс-працівників: атестація робочих місць, рівень кваліфікації співробітників, захворюваність та виробничий травматизм в офісі, відносини з колегами, психологічний стан співробітників та ін.

Психологічні методи – це сукупність механізмів впливу на міжособистісні стосунки, спрямована на створення оптимального психологічного мікроклімату в офісі. Емоційний фон, що супроводжує процес офісної діяльності, дуже важливий для досягнення позитивного результату під час виконання офісних завдань. Для реалізації принципу гуманізації праці, тобто створення комфортних зовнішніх умов праці в офісі: оформлення робочого місця, місць відпочинку, виключення монотонності в роботі тощо, необхідно також ураховувати сумісність офіс-працівників, об'єднаних у групи за різними ознаками: симпатією, освітою, емоційністю та ін.

Офіс-менеджер – це адміністратор, на якого покладені різні адміністративні й господарські функції, працює не лише з першим керівником, а й з іншими співробітниками та службами підприємства. Також офіс-менеджер – це керуючий офісом, тобто адміністративною частиною підприємства. Згідно з КВЕД ДК 009:2010 України з повним оновленням, посада «офіс-менеджер» відповідає секції N (Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування), розділу 82 – адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги. Цей розділ включає надання щоденних адміністративних послуг, регулярних допоміжних послуг для інших суб'єктів за винагороду або на основі контракту.

Досягнення мети офіс-менеджменту стає можливим через реалізацію офіс-менеджером і його підлеглими низки завдань у межах відповідних функцій (табл. 2.1).

На діяльність офіс-менеджера та роботу офісу впливає довкілля, що розподіляється на зовнішнє і внутрішнє.

Зовнішнє середовище – фактори за межами організації, що впливають на її діяльність. До зовнішнього середовища відносять клієнтів, постачальників, конкурентів, вищі організації адміністративних та фінансових структур, а також економічні, політичні, соціальні, демографічні та інші чинники.

Таблиця 2.1

**Перелік завдань, що вирішуються
в межах функцій офіс-менеджменту**

Функції	Завдання
Адміністративна	Управління роботою офісу
	Координація взаємодії офісу з іншими структурними підрозділами підприємства
	Координація взаємодії офісу з партнерами офісу
Регулятивна	Поточне і перспективне планування офісної діяльності
	Ведення звітності за основними напрямками офісної діяльності
Контрольна	Оцінка результатів офісної діяльності
	Облік результатів офісної діяльності
Інформаційна	Забезпечення електронної комунікації офісу
	Забезпечення документообігу
Господарська	Забезпечення життєдіяльності офісу
	Інвентаризація офісного майна
Управління офісним персоналом	Керівництво працівниками офісу

Внутрішнє середовище утворюється кадровим складом, ресурсами, цілями, завданнями, технологіями та ін.

Для організації роботи офісу офіс-менеджерові необхідне вміння орієнтуватися в психологічному кліматі внутрішнього середовища.

До зовнішнього середовища також відносять:

- організаційний порядок – стійкі правила та норми роботи кожного співробітника і підрозділу;
- організаційну культуру – систему загальних цінностей, принципів, типів поведінки, що поділяють усі члени організації.

Організація – група осіб, які співпрацюють між собою для досягнення спільної мети.

Обов'язковою умовою існування будь-якої організації є наявність спільних цілей.

Окрім того, можна зазначити ще декілька обов'язкових ознак організації:

- наявність учасників, які забезпечують реалізацію її цілей;

– існування організаційної структури та її єдиного центру (офісу);

- управління всіма внутрішніми процесами;
- наявність організаційної культури.

Учасниками організації є співробітники різного ступеня кваліфікації та рівнів управління – від секретарів, які приймають окремі самостійні рішення за стандартними ситуаціями, до спеціалістів і менеджерів, які ухвалюють рішення про стратегічний розвиток організації. Офіс-менеджер у цій системі забезпечує діяльність офісу, вирішує адміністративні питання, впроваджує нові форми організації роботи, займається підбором, керівництвом та навчанням підпорядкованого йому персоналу, також бере участь у розробленні стратегії та управлінні фірмою в межах делегованих керівником повноважень.

Якщо в організації всього декілька осіб, то роль офіс-менеджера в ній стає ще більш значущою. Адже він є правою рукою керівника і повинен вирішувати широке коло питань самостійно.

Кожна організація має свою організаційну структуру, що визначає, хто і на якому рівні ухвалює рішення.

Організаційна структура – сукупність підрозділів, що формують ту чи іншу організацію (відділів, цехів та служб органів управління).

Саме організаційна структура визначає місце конкретного підрозділу в організаційній ієрархії, формального лідера цього підрозділу (керівника) та його взаємовідносини з іншими структурними підрозділами організації.

Місце офісу в цій структурі залежить від величини організації. Якщо організація невелика, офісом є все службове приміщення, в якому співробітники виконують свої обов'язки. У великих організаціях, фірмах, корпораціях офіс являє собою адміністративний підрозділ, розміщений на верхньому рівні управління організацією.

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами організації виокремлюють декілька типів організаційних структур: *лінійні, функціональні, лінійно-штабні, лінійно-функціональні, дивізійні, проєктні, матричні, мережеві*.

Організаційні структури перебувають у певному управлінському взаємозв'язку.

Зв'язки можуть бути і *горизонтальними*, і *вертикальними*. Наприклад, відносини між структурними підрозділами, бухгалтерією та відділом кадрів можуть бути горизонтальними, а їх керівники займають середній рівень управління і підпорядковуються по вертикалі вищому рівню управління – директорові та його заступникові.

Види управлінських структур розрізняють за рівнями: *одно-, дво- та багаторівневі*. Наприклад, у приватному стоматологічному кабінеті всі співробітники безпосередньо підпорядковані його власникові. У багатопрофільній поліклініці співробітники підпорядковуються завідувачеві відділення (середній рівень управління), який, своєю чергою, підпорядковується головному лікарю (вищий рівень управління).

Види управлінських структур розрізняють за ступенем централізації – централізовані та децентралізовані. Наприклад, організація має філіали в різних регіонах країни, але керує ними безпосередньо з головного офісу – це централізований вид управлінської структури.

Види управлінських структур розрізняють за цільовим призначенням – стратегічні (керівництво організації), інформаційні (прес-служба) та ін.

Питання для самоперевірки

1. Як можна визначити поняття «управління»?
2. Зазначте об'єкти та суб'єкти управління.
3. Що є обов'язковими ознаками організації?
4. Охарактеризуйте види управлінських структур.
5. У чому полягають основні функції управління?
6. Охарактеризуйте сучасні концепції менеджменту.
7. Визначте місце офісу в організаційній структурі управління організацією.
8. Визначити логіку процесу управлінської праці.
9. Охарактеризуйте функціональні аспекти управлінської праці.
10. Охарактеризуйте особливості управлінської праці.

11. Які Ви знаєте принципи наукової організації праці?
12. У чому суть концепції «кайзен-менеджмент»?
13. Охарактеризуйте концепцію бенчмаркінгу.
14. Поясніть головні складові «концепції тотального контролю за якістю продукції та послуг».
15. Що таке «офіс-менеджмент»?

Тести для самоконтролю

1. Управління як вид діяльності полягає у:

- 1) цілеспрямованому, організуючому та регулюючому впливі суб'єкта на об'єкт, зміна і перетворення якого є метою цього впливу;
- 2) послідовному виконанні управлінських задач з метою ефективного використання людських ресурсів в організації;
- 3) господарській діяльності з використанням компонентів організації для досягнення її цілей;
- 4) процесі реорганізації потреб суб'єктів через використання ресурсів організації.

2. До принципів управління, сформульованих Ф. Тейлором, належать:

- 1) завдання – накази;
- 2) влада та відповідальність;
- 3) корпоративний дух;
- 4) порядок.

3. Зміст поняття «менеджмент» як процесу управління передбачає:

- 1) діяльність з керівництва людьми в різних організаціях;
- 2) вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату;
- 3) орієнтація переважно на отримання прибутку чи комерційного успіху;
- 4) усі відповіді правильні.

4. Назвіть основні ідеї теорії «ідеальної бюрократії»

М. Вебера:

- 1) формальна безособовість;

- 2) ієрархія визначає відносини між посадами;
- 3) ідеальний службовець діє без усяких емоцій;
- 4) усі правильні.

5. Організація як явище означає:

- 1) наявність учасників, які забезпечують реалізацію її цілей;
- 2) існування організаційної структури та її єдиного центру (офісу);
- 3) об'єднання людських, матеріальних та інших ресурсів, які мають спільні цілі чи реалізують спільну програму дій;
- 4) усі відповіді правильні.

6. Організаційна структура – це:

- 1) форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів;
- 2) сукупність підрозділів, що становлять ту чи іншу організацію (відділів, цехів та служб органів управління);
- 3) кількість і види ланок управління на кожному його рівні;
- 4) характеристика взаємопов'язаних процесів аналізу та контролю за її підрозділами.

7. Економічні методи управління офісом реалізують

мотиви:

- 1) соціальної поведінки людини;
- 2) зацікавленості у спільній праці;
- 3) застосування адміністративних санкцій;
- 4) матеріального інтересу участі людини у виробничих процесах.

8. До методів управління офісом відносять:

- 1) правові, стимулювання, організаційні;
- 2) економічні, адміністративні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, спеціальні;
- 3) техніко-економічні, організаційно-розпорядчі, правові;
- 4) технічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.

9. За характером організаційних зв'язків управлінські відносини поділяються на:

- 1) внутрішні та зовнішні;
- 2) лінійні та матричні;
- 3) горизонтальні та вертикальні;
- 4) одно- та багаторівневі.

10. До чинників зовнішнього середовища організації відносять:

- 1) чинники, які мають безпосереднє відношення до організації;
- 2) способи і методи державного регулювання ринкової економіки;
- 3) фактори за межами організації, що здійснює вплив на її діяльність;
- 4) елементи, що формують рівень економічних показників діяльності організації.

Практичні завдання

Завдання 1.

Визначте організаційну структуру знайомого вам офісу, за планом:

- організаційно-правова форма організації;
- назва, цілі та напрями її діяльності;
- структура організації;
- організаційна структура офісу;
- основні завдання, що вирішуються кожним підрозділом офісу.

Завдання 2.

ТОВ «Книгоман» було засноване трьома друзями у 2019 році. Її засновники мали на меті організацію продажів книг, що користуються попитом. На початку своєї діяльності засновники (вони ж власники) ТОВ самостійно виконували всі функції у своїй організації (встановлювали зв'язки з постачальниками книг, здійснювали закупівлі та реалізацію, вели бухгалтерію тощо). Але дуже швидко вони помітили, що не справляються зі своїми справами і вирішили найняти персонал та відкрити офіс. Окрім того, віднедавня власники міркували про розширення власних можливостей, мріяли організувати виставки та презентації, проводити зустрічі з вітчизняними авторами.

Питання для обговорення

1. Чи потрібно було друзям згідно з чинним законодавством офіційно оформити свій бізнес?
2. Яку організаційно-правову форму їм ліпше було б обрати для успішного ведення своєї справи?
3. Яким чином їм потрібно було б розподілити повноваження і функції у своїй організації?
4. Яку структуру управління доцільно було б обрати, та на які посади їм потрібні наймані працівники?
5. Чи потрібна їхній організації посада менеджера з персоналу, заробітної плати чи кадрові функції міг би виконувати хтось інший, хто саме?
6. Яким чином мали забезпечити безпеку свого бізнесу, офісу, персоналу? Обґрунтуйте відповідь.

Література

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 29–34. URL: <http://123456789/146814.2020.29>.
3. Гошовська В. А., Пашко Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 96 с.
4. Казанджі А. В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 254–259. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/1452>.
5. Кравченко В. О. Менеджмент : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.
6. Кускова С. В. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник для студ. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ден. та заоч. форм навч. спец.: 051 Економіка, 071 Облік і оподаткування, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, 281 Публічне управління і адміністрування. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.
7. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31

8. Лазоренко Т. В., Голуб М. О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 1 (18). 2019. С. 139–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2019_1_39.
9. Євтух О. Т., Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посібник. Д. : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
10. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010. Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1574915-20>.
11. Матвеева Ю. Т., Мирошниченко Ю. О. Офіс-менеджмент : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2017. 206 с.
12. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/DeBu_2012_1_9.pdf
13. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
14. Харчишина О. В. Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної культури. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8328/1/>

Тема 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СУЧАСНОГО ТА БЕЗПЕЧНОГО ОФІСУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

2.1. *Поняття офісу та його функціональних служб, види офісних робіт. Організація офісного простору.*

2.2. *Ергономічні особливості забезпечення умов праці в офісах.*

2.3. *Сучасні тенденції оформлення офісних приміщень.*

2.4. *Зелений офіс як інноваційна практика покращення офісної діяльності в нових умовах.*

2.5. *Ресепшин та коворкінг в офісному менеджменті.*

2.1. Поняття офісу та його функціональних служб, види офісних робіт. Організація офісного простору

Термін «офіс» (англ. *office*) увійшов в діловий обіг доволі пізно, а саме з початку 90-х рр. минулого століття з поширенням ринкових реалій у всіх сферах життя, і спочатку сприймався як англломовний аналог понять «контора», «канцелярія».

В іншому сенсі *офіс* – це представництво будь-якого підприємства. У цьому визначенні наголошено на значенні офісу (головного офісу) як офіційної «штаб-квартири» підприємства, як приміщення, в якому знаходиться офіційне представництво підприємства, його керівництво. Це має важливе значення, оскільки саме адреса офісу вказується як місце розташування підприємства

при його реєстрації. Так, сучасний офіс бачиться не тільки як аналог поняття «адміністративна служба» або «контора», не тільки як приміщення для ділових операцій, але і як символ престижу підприємства. У більш широкому і сучасному значенні термін «офіс» включає не тільки приміщення, а й весь персонал, що працює в ньому. В цьому разі термін «офіс» ідентичний поняттям «апарат», «орган управління підприємства» (фірми, компанії), без якого вони не зможуть ефективно функціонувати. Також офіс як орган управління підприємства є юридичною особою, наділений певними повноваженнями, конкретною компетенцією і необхідними засобами для здійснення повсякденного керівництва функціонуванням і розвитком підприємства.

Отже поняття офісу має матеріальну (конторське приміщення та обладнання) та організаційну (форми і структура управління) компоненти. Офіс може бути самостійним закладом, входити в більш велику організаційну структуру або бути інформаційно-керуючим осередком у сфері виробництва або обслуговування. Важливою особливістю роботи офісу є те, що це не тільки джерело кінцевих інформаційних послуг, а й рішень, які регламентують поведінку людей або розподіл матеріальних ресурсів.

Офіс – відособлена адміністративна одиниця, яка організовує управління підприємством, призначена для розміщення адміністративно-управлінського персоналу, а також виконує комплекс послуг інформаційного, консультаційного, комунікативного, рекламного характеру при використанні праці кваліфікованих фахівців.

Сучасний офіс – це складна система, що синтезує в собі кілька компонентів:

- робочі приміщення;
- оргтехнічні засоби;
- документаційне та інформаційне забезпечення;
- кадри службовців.

Головним завданням офісу є оптимальне використання і координація всіх ресурсів підприємства (капіталу, будівель, споруд, обладнання, сировини, матеріалів, праці, інформації) для досягнення його цілей. На виконання цього завдання спрямована основна діяльність підприємства: забезпечення роботи керівників і фахівців, управління документообігом, забезпечення представництва (вклю-

чаючи оформлення зовнішнього вигляду та інтер'єру). Головним завданням офісу є оптимальне використання і координація всіх ресурсів підприємства (капіталу, будівель, споруд, обладнання, сировини, матеріалів, праці, інформації) для досягнення його цілей. На виконання цього завдання спрямована основна діяльність підприємства: забезпечення роботи керівників і фахівців, управління документообігом, забезпечення представництва (включаючи оформлення зовнішнього вигляду та інтер'єру).

Сучасний офіс розглядається не тільки як приміщення для роботи, обладнане найновішою організаційною технікою. Насамперед офіс – це комплексне поєднання багатьох взаємозумовлених чинників: вдале розташування, сучасне обладнання, зладжена робота колективу як окремої спільноти людей, досвідчене керівництво тощо. Навіть якщо обладнати приміщення офісу за найсучаснішими вимогами та стандартами, він не запрацює без залучення досвідчених кадрів. На противагу, за умови їх залучення, але не створивши належних умов для роботи, такі працівники протягом незначного проміжку часу залишать це місце роботи в пошуку більш зручних умов. Взаєморозуміння, взаємодопомога, налагодження позитивної психологічної та емоційної атмосфери в офісі є обов'язковими елементами офісного менеджменту. Поєднання усіх зазначених елементів необхідне для створення моделі «ідеального офісу». Сучасний ідеальний офіс – це місце з добре налагодженою інфраструктурою, це колектив людей, які розуміють та поважають один одного, де працювати зручно й комфортно.

Прийнято виділяти три теоретичні моделі офісу:

1. *Інформаційна модель* розглядає підприємство як сукупність елементарних інформаційних процесів, а офіс – як систему, основним продуктом якої є інформація в різних видах. Офіс виконує чотири основних види діяльності: генерування, зберігання, поширення і сприйняття інформації.

Основні показники, які впливають на форми і методи організації праці в офісі:

- швидкість створення документів;
- досконалі системи зберігання і пошуку документованої інформації;
- підготовка документів до розгляду і їх поширення.

Підхід до аналізу офісу як до системи, що переробляє інформацію, був історично першим, що виник як перенесення на цю ширшу область досвіду застосування ЕОМ в побудові управлінських інформаційних систем.

Ця модель підтримує розуміння офісу як повноцінного інформаційного підприємства, що перетворює інформаційні ресурси в інформаційні продукти. У цій моделі відображено традиційне уявлення про офіс, діяльність якого пов'язують насамперед з організацією діловодства. Тому перші спроби вдосконалення роботи офісу були спрямовані на оптимізацію та автоматизацію документального забезпечення. Втім, автоматизація деяких рутинних операцій в роботі з документами не допомогла зменшити обсяг документообігу.

2. *Комунікаційна модель* головним в управлінській діяльності офісу бачить не кількість переданої одна одній інформації, як в першій моделі, а процес передачі цієї інформації, тобто офісні комунікації, зокрема неформальні.

Офіс розглядається у вигляді ієрархії взаємозалежних комунікаційних процесів, кожен з яких пов'язаний з системою загалом за допомогою соціальних комунікацій, де процеси нижчого рівня контролюються вищими, а вони, своєю чергою, поступово змінюються завдяки зворотному зв'язку. Головна мета офісу – контроль за процесами, які забезпечують існування і функціонування підприємства як системи, а ефективність комунікацій визначає життєздатність підприємства загалом. Окремі працівники ініціюють комунікаційні процеси, здійснюють і контролюють їх.

Основою роботи офісу є не оптимізація документального забезпечення, а розширення можливостей комунікацій шляхом розробки і впровадження новітніх комп'ютерних технологій. При тому прихильники цієї моделі наголошують, що при впровадженні нових знеособлених систем зв'язку необхідно ретельно зіставляти переваги з можливими втратами.

У цій моделі зазначено роль людини як основного елементу системи повідомлень і водночас не нівелюється роль самої інформації.

3. *Системна модель* представляє офіс як систему, що дозволяє синтезувати раціоналістичний і поведінковий напрями

в менеджменті офісу, тобто дозволяє врахувати і соціально-психологічні особливості підприємства. З системних позицій кожен офіс слід розглядати як сукупність таких взаємодіючих параметрів, як прийняття рішень, комунікації, процеси виконання робіт, лідерство, групова динаміка, соціально-психологічна атмосфера тощо.

Офісу як центральному органу управління підприємства притаманні і загальні, і специфічні управлінські *функції*. Загальні функції офісу збігаються з основними функціями менеджменту: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Ці функції, які виражають зміст процесу управління в будь-якому підприємстві, не залежать від особливостей об'єкта управління. Складніше йде справа з виділенням більш конкретних функцій, які залежать від специфіки діяльності самого підприємства. Тому виділяють не всі, а лише найосновніші специфічні функції.

Основними *специфічними функціями сучасного офісу* є такі:

- прийняття та реалізація рішень;
- комунікації;
- діловодство.

Для ефективної реалізації зазначених функцій виділяють наступні *види офісної діяльності*:

- формування довгострокової політики підприємства;
- загальне адміністрування;
- робота з персоналом (нагляд за виконанням робіт, оцінка виробничих показників, підбір кадрів, їх мотивація);
- прогнозування (планування, аналіз, розробка бюджету);
- стимулювання дій (твердження, санкціонування, схвалення тощо);
- зіставлення зі стандартами (оцінка, контроль, облік, проведення ревізій);
- адміністративні послуги (організація зустрічей, прийом відвідувачів);
- організація нарад і переговорів;
- організація обміну (реклама, продаж, формування відносин покупців і постачальників);
- двосторонні комунікації (консультування, надання рекомендацій, інструктування, рішення проблем, встановлення зв'язків);

- односторонні комунікації (інформування, звітність);
- переробка цифрових даних (бухгалтерія, облік, розрахунки та ін.);
- сортування даних за алгоритмом (заповнення форм, фіксація даних, їх зберігання);
- обробка замовлень, рахунків, запитів;
- переклад даних з одного середовища в інше (машинопис, стенографія, копіювання).

Функціонування офісу проходить у таких трьох основних напрямках:

- 1) організаційно-адміністративна діяльність (комунікаційна, розпорядча, координаційна), що здійснюється керівником;
- 2) аналітико-адміністративна діяльність (підготовка прийняття рішень), яка здійснюється фахівцями;
- 3) інформаційно-технічна діяльність (включає документаційні, облікові, рахункові, обчислювальні і комунікаційні операції), яка виконується технічними виконавцями, канцелярськими працівниками і секретарями.

Організаційна структура офісу як адміністративної служби підприємства залежить від масштабів і специфіки її діяльності. Так, якщо в невеликому підприємстві адміністративні функції здатний виконувати один співробітник або ж вони розосереджені за різними його підрозділами, то з розвитком підприємства виникає необхідність згрупувати ці функції в автономний організаційно оформлений адміністративний орган (офіс). Цей процес, що дозволяє стандартизувати і нормалізувати адміністративну діяльність підприємства, називається процесом функціоналізації.

Для того щоб не допустити підміни або дублювання адміністративних і/або управлінських дій підприємства і його органу управління, слід уважно поставитися до формування структури офісу. До її складових елементів відносяться підрозділи (служби, відділи, департаменти чи управління – в великих підприємствах або в органах державної влади та місцевого самоврядування), посадові особи та зв'язок між ними.

Умови створення ефективної структури підприємства:

- структура офісу і його масштаби повинні найбільшою мірою сприяти цілям, специфіці і обсягам діяльності підприємства;

- структура офісу має охоплювати всі необхідні для певного підприємства підрозділи;
- повинна забезпечуватися гнучкість структури адміністративної служби;
- в офісі має бути раціональний і оптимальний розподіл завдань, що забезпечує прискорення циклу робіт і підвищення їх ефективності;
- структура повинна формуватися з урахуванням норм керованості.

За призначенням структурні підрозділи поділяють на:

- функціональні (виконують основні функції управління);
- обслуговуючі (забезпечують ефективну діяльність апарату управління);
- програмно-цільові (створювані для вирішення особливо важливих, термінових проблем, які потребують комплексного вирішення фахівцями різних служб).

Відповідно до спеціалізації підрозділів офісу поділ функцій між ними слід здійснювати за такими ознаками:

- функціональною – в підрозділі реалізується одна або кілька однорідних функцій для координації та вирішення певних завдань;
- технологічною – в одному підрозділі концентрується виконання технологічно пов'язаних між собою робіт;
- галузевою – в підрозділі здійснюються функції, які відносяться до певного виду діяльності.

Регламентація організаційної структури, штатів і функцій офісу проводиться через статuti і штатні документи (про структуру і чисельність персоналу, штатний розклад), посадові характеристики, інструкції і правила внутрішнього трудового розпорядку.

Інформаційно-документаційна служба офісу

Інформаційно-документаційна служба (канцелярія, загальний відділ тощо) офісу – це служба, що здійснює документаційне забезпечення управління. Інформаційно-документаційне обслуговування – головна функція офісу, що забезпечує управління, від якої залежить ефективність, оперативність і чіткість діяльності підприємства. Тому служба документаційного забезпечення управління (ДЗУ) є однією з найважливіших і найнеобхідніших служб офісу.

Функції інформаційно-документаційної служби:

- загальні функції, що виконуються службою ДЗУ будь-якого підприємства, такі як реєстрація і контроль виконання документів, формування справ та забезпечення їх збереження тощо;
- спеціальні функції, що відображають специфіку діяльності підприємства, такі як організація роботи зі зверненнями громадян (в органах державного і муніципального управління), обслуговування діяльності колегіальних органів, організація роботи приймальної тощо.

Форми документаційного забезпечення управління (ДЗУ):

- централізована (передбачає наявність спеціалізованого діловодного підрозділу, що звільняє всі інші підрозділи офісу від технічних операцій з документами і залишає в їхньому віданні тільки творчу роботу з документами);
- децентралізована (кожен підрозділ самостійно веде діловодство, що виправдано тільки в разі територіальної роз'єднаності підприємства, а також для підрозділів, що працюють з документами обмеженого доступу);
- змішана (найбільш поширена).

Якщо умовно прийняти, що організація має великий обсяг документообігу і служба ДЗУ виконує всі вказані функції, то її структура може бути представлена такою типовою сукупністю підрозділів, що виконують технологічні функції:

- секретаріат;
- експедиція (приймання, відправка, первинна обробка кореспонденції);
- група реєстрації та обліку документів;
- група контролю виконання документів;
- група по роботі зі зверненнями громадян;
- протокольна група (документування діяльності колегіальних органів);
- група виготовлення документів;
- копіювально-розмножувальне бюро;
- відділ вдосконалення роботи з документами і впровадження технічних засобів;
- архів;
- відділ захисту інформації – особливий або перший відділ.

Фінансово-бухгалтерська служба

Бухгалтерські та фінансові функції, нарівні з функціями з діловодства, є найтипівішими конторськими видами діяльності. Їх виконує, залежно від обсягів роботи, або особисто керівник підприємства, або штатний бухгалтер, або окремий структурний підрозділ.

Фінансово-бухгалтерська служба виявляється однією з провідних служб офісу, яка здійснює фінансові операції при строгому дотриманні чинного фінансово-господарського законодавства і веде бухгалтерський облік і звітність.

Функції фінансово-бухгалтерської служби:

- складання фінансового плану і необхідних розрахунків до нього, які забезпечують фінансову стабільність і платоспроможність підприємства;
- здійснення фінансових, розрахункових, кредитних операцій;
- складання економічно-обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції, робіт, послуг;
- правильне нарахування і перерахування встановлених платежів до бюджету, відрахувань на соціальні потреби;
- погашення у встановлений термін заборгованості банкам за позиками;
- відрахування коштів до відповідних фондів і резерви підприємства;
- організація і ведення бухгалтерського обліку на підприємстві відповідно до законодавства та чинних нормативно-правових актів;
- контроль за використанням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, збереженням власності і майна підприємства;
- забезпечення своєчасної розробки та подання бухгалтерської та статистичної звітності;
- здійснення контролю за дотриманням порядку оформлення первинних і бухгалтерських документів, розрахунків і платіжних зобов'язань, за витрачанням фонду оплати праці;
- вжиття заходів до попередження нестач, незаконного витрачання грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей, порушень фінансово-господарського законодавства;

– контроль за проведенням інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів, оформлення матеріалів щодо недостач і розкраданням і передача їх за необхідності в слідчі органи;

– ведення роботи щодо законності списання нестач, дебіторської заборгованості та інших втрат щодо забезпечення збереження бухгалтерських документів, оформлення і здачі їх в архів.

Кадрова служба (служба управління персоналом).

Кадрова служба – це служба, спрямована на створення найбільш ефективного кадрового потенціалу, організація його розвитку і раціонального використання для досягнення цілей підприємства.

Функції кадрової служби:

- визначення потреб підприємства в людських ресурсах;
- формування персоналу підприємства;
- розвиток персоналу;
- нормування і оплата праці персоналу;
- режим праці і відпочинку персоналу;
- ведення кадрової документації.

Служба охорони праці.

Служба охорони праці – це служба, яка організовує роботу щодо забезпечення дотримання вимог охорони праці.

Юридична служба.

Юридична служба – це служба, що здійснює правове забезпечення і захист інтересів підприємства.

Функції юридичної служби:

- створення бази даних законодавчих та нормативних актів з усіх аспектів діяльності підприємства;
- надання юридичної допомоги всім функціональним службам та працівникам підприємства, захист їх інтересів;
- перевірка розпорядчих документів, що видаються в підприємстві на відповідність їх чинному законодавству;
- розробка проектів господарських договорів і контрактів;
- юридичний контроль і консалтинг діяльності фінансової та кадрової служб;
- представлення інтересів підприємства в судових та арбітражних органах та інших інстанціях.

Технічна служба.

Інженерно-технічна або служба матеріально-технічного оснащення призначена для забезпечення і підтримки в належному стані матеріальних і технічних ресурсів підприємства.

Може включати:

- відділ техніки та інвестицій (проєктує розвиток матеріально-технічної бази, забезпечує технічну експлуатацію обладнання, технічне забезпечення персоналу);
- відділ постачання (закупівель);
- підрозділ засобів зв'язку;
- транспортний відділ;
- відділ технічного дизайну (проєктує розміщення службових приміщень, їх обладнання та оформлення).

Служба безпеки.

Служба безпеки має забезпечити стабільні умови праці та захист діяльності офісу і його персоналу від неправомірних посягань.

Об'єкти захисту:

- усі категорії персоналу;
- фінансові та матеріальні кошти;
- інформаційні, насамперед секретні і конфіденційні, ресурси;
- засоби і системи інформатизації;
- технічні засоби і системи охорони.

Функції служби безпеки:

- захист прав підприємства, його структурних підрозділів та співробітників;
- збереження фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів підприємства;
- підвищення іміджу та зростання прибутку завдяки забезпеченню якості послуг і безпеки клієнтів;
- забезпечення безпеки проведення конфіденційних переговорів і нарад.

Може включати:

- відділ охорони (контрольно-пропускна служба);
- оперативний відділ (інформаційно-аналітичний, оперативно-технічний сектор і сектор оперативної роботи тощо);

- відділ режиму (сектор контролю документообігу, контролю використання технічних засобів);
- відділ інкасації.

Служба зв'язків з громадськістю

Служба, що забезпечує зв'язки з громадськістю (*public relations – PR*), має своїм основним завданням створення для підприємства сприятливого клімату з боку власних співробітників, клієнтів, партнерів по бізнесу і громадськості.

Завдання PR-служби:

- замовлення маркетингових, соціологічних, політичних та інших досліджень;
- розробка програм щодо формування громадської думки;
- організація тендерів;
- налагодження корпоративних зв'язків з лідерами, що створюють громадську думку та формують імідж підприємства серед населення;
- взаємодія зі ЗМІ: організація прес-конференцій, радіо-і телепередач, підготовка статей, біографій та інтерв'ю керівників для ЗМІ;
- організація прийомів і презентацій підприємства;
- організація внутрішнього PR, спрямованого на створення сприятливого враження про свою підприємство і його керівництво у співробітників.

У PR-службу можуть включатися прес-служба, протокольна служба, група зі зв'язків з державними та громадськими організаціями.

Служба Reception

Reception – це служба, яка забезпечує перший контакт офісу з зовнішнім діловим світом і є сполучною комунікаційною ланкою між клієнтами і співробітниками підприємства.

Функції служби Reception:

- прийом телефонних дзвінків;
- зустріч відвідувачів;
- перший контакт з клієнтом;
- представляти «візитну картку» або «обличчя» підприємства;
- прийом і передача інформації;
- адміністративна допомога співробітникам.

Секретарська служба

Термін «секретар» походить від лат. *secretaries* і спочатку означало «довірена особа». У сучасну епоху поняття «секретар» стало доволі поширеним, що позначає фахівців різної кваліфікації.

Секретар на телефоні, зазвичай, відповідає на телефонні дзвінки, приймає і передає телефонограми, організовує селекторні наради. Нині з цієї традиційної посади виділилася нова посада – секретар вечірньої або нічної зміни, який відповідає на актуальні після офіційного закінчення робочого дня дзвінки, приймає і обробляє кореспонденцію. Такі співробітники потрібні здебільшого тільки тим підприємствам, які або працюють цілодобово, або мають партнерів в іншому часовому поясі.

Технічний секретар (секретар – друкарка) виконує зазвичай друковані роботи.

Секретар-референт – це секретар, в обов'язки якого входить не тільки виконання технічних робіт, а й виконання найвідповідальніших доручень і прийняття рішень.

Референт-помічник керівника підприємства – це посадова особа, яка є і доповідачем, і консультантом з певних питань. Він становить проекти документів, влаштовує переговори, готує програми перебування іноземної делегації тощо.

Персональний асистент – еліта адміністративного персоналу. Тому для претендентів на цю посаду необхідні досвід роботи від трьох років у перших осіб, вища освіта, вільне володіння англійською мовою і, зазвичай, знання другої іноземної мови хоча б на середньому рівні.

Корпоративний секретар – це співробітник, який підтримує спілкування між власниками акціонерного товариства, його топменеджерами та радою директорів. Він повинен мати досвід роботи, вищу педагогічну (юридичну або економічну) освіту, а також володіти організаційними навичками і мати досвід вирішення управлінських завдань.

З погляду оптимізації бізнес-процесів, створення позитивного іміджу компанії й підвищення ефективності роботи персоналу, сучасний офіс складається з двох частин: *фронт-офісу (front office)* і *бек-офісу (back office)*. Умовно кажучи, – це будуар і кулуари компанії.

Фронт-офіс вміщує кілька зон: зону очікування, приймальною та кабінет керівника, кімнати, у яких здійснюється робота з клієнтами, відвідувачами. У холі офісу найчастіше знаходиться місце офіс-ресстратора (ресепшн). Зона очікування має створювати атмосферу комфорту та зручності, адже перше враження у відвідувачів про фірму створюється саме тут. Тому в холі розташовуються зручні офісні меблі. До фронт-офісу належать також кімнати, де проходять переговори, презентації та інші заходи. Переговорна кімната комплектується з урахуванням функціональності та комфортності: меблі, сучасна презентаційна, проекційна, аудіо- та відеотехніка – усе це має сприяти досягненню домовленості й укладанню договорів. Сучасне офісне обладнання дозволяє змінювати функціональність приміщення залежно від потреб фірми. Традиційно в зоні фронт-офісу розташовуються кабінети вищого керівництва, серед яких кабінет першого керівника без перебільшення можна назвати найважливішою складовою іміджу фірми. Стиль оформлення цих приміщень значною мірою залежить від смаку і можливостей розпорядників фінансів організації. Зазвичай перевага віддається меблям класичного стилю з дорогих порід дерева та сучасному декоративному оздобленню з природних матеріалів. Це можуть бути також комплекти меблів бізнес-класу, оформлених у стилі Hi-Tech, Модерн тощо.

Площа фронт-офісу значною мірою залежить від напряму діяльності організації. Для сервісних компаній, які щоденно працюють з великою кількістю відвідувачів (банки, консалтингові й страхові компанії, нотаріальні контори тощо), перевага віддається передній зоні, яка може займати 60–70% площі офісу.

Бек-офіс підприємства являє собою зону, в якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу. Тобто тут зосереджені «робочі конячки», тобто групи співробітників, які забезпечують повсякденну, можливо непомітну на перший погляд, але важливу роботу, від якої залежить життєздатність усієї організації. Функціональні й ергономічні меблі, сучасний дизайн інтер'єра, комфортні умови, сучасне інформаційно-технічне обладнання – усе це має сприяти продуктивній роботі працівників. Частина площі бек-зони також залежить від профілю діяльності компанії

і може становити від 30% (в організаціях, які щільно працюють з клієнтами) до 50% і більше (в дилінгових центрах, кол-центрах та інших організаціях, які переважно працюють з великою кількістю інформації, займаються аналітикою, перекладами тощо). Взагалі площа сучасної робочої зони обчислюється в розрахунку 3,5–5 м² на одного співробітника.

Офіси сучасних підприємств значно відрізняються за рівнем якості й іншими ознаками. Згідно з міжнародними стандартами, до яких наближена і вітчизняна класифікація, офіси розподіляються на три основні класи – А, В, С, до яких додаються офіси вітчизняного стандарту – класи D і E.

До класу «А» належать найпрестижніші приміщення, які розташовані переважно в центрі столиці або великого індустріального міста й мають найвищий рівень архітектурної цінності й офісного сервісу:

- розвинуту й бездоганну інфраструктуру, забезпечення сучасною оргтехнікою, ресепшин, конференц-залами;
- засобами побутового обслуговування та відпочинку, службами безпеки;
- управління й обслуговування, автоматизованими системами життєзабезпечення, підземним місцем для паркування, високим рівнем обслуговування.

Доповнення до класності у вигляді «А +» супроводжує будівлі, вік яких не більше трьох років. Офіси в бізнес-центрах класу «А +» характеризуються так званими «розумними» технологіями (централізованим управлінням системами життєзабезпечення, налаштованим мікрокліматом, температурою, вологістю тощо). Обов'язковим є наявність місць для відпочинку й уживання їжі (ресторани, кафетерії), ефективне планування та багато світлих приміщень з великими вікнами і високими стелями, наявність достатньої кількості місць на стоянці, що охороняється, місткий підземний паркінг, і, що важливо, систем високого ступеня безпеки, професійного управління і високого сервісного обслуговування об'єкта нерухомості.

Офіси класу «В» відрізняються від попередніх розташуванням у менш престижних районах міста, нижчим рівнем архітектури, оздоблювальних матеріалів, оформлення внутрішнього простору.

ру та спектром пропонованих послуг. Наприклад, відсутністю централізованої системи кондиціонування, підземного або закритого паркування тощо. Категорія В являє собою комбіноване планування, що складається з окремих кабінетів і вільного розміщення робочих місць.

Офіси класу «С» – це численні, зазвичай, орендовані приміщення, переобладнані й пристосовані під офіси в будівлях так званих радянських підприємств, що припинили свою діяльність.

Офісні приміщення класу «D» розташовані в старих будинках, що часто потребують капітального ремонту і мають застарілі інженерні комунікації, відрізняються підвищеною пожежною небезпекою і відсутністю спеціалізованих служб життєзабезпечення.

Клас «E» – такі офіси розташовані в підвальних або напівпідвальних приміщеннях, переобладнаних квартирах у старому житловому фонді, у непристосованих старих будівлях, які потребують реконструкції.

2.2. Ергономічні особливості забезпечення умов праці в офісах

Будь-яка праця є свідомою діяльністю людини, а сама людина є суб'єктом праці. Водночас, оскільки людина працює у суспільстві, у колективі, праця його є явищем соціальним. З розвитком виробництва постійно змінюються такі фактори:

- умови і методи праці;
- організація трудової діяльності;
- значення і місце людини у процесі праці.

Уперше введено термін «ергономіка» в Англії в 1949 р. (наука про пристосування знарядь і умов праці до людини). Ця дисципліна виникла на межі технічних наук: психології, фізіології, антропології. У 1962 році Міжнародною радою дизайнерів, визначено сучасне тлумачення терміна «ергономіка».

Ергономіка – це науково-теоретична та науково-експериментальна дисципліна, яка досліджує психофізіологічні фактори взаємодії людини з різними засобами діяльності в умовах, що

вимагають від людини нервових реакції на обставини, які постійно змінюються.

Сучасна ергономіка як наука, що комплексно вивчає людину в праці, розглядає різнобічно систему «Людина–колектив–машина–середовище–соціум–культура–природа», має декілька напрямлень: фізична ергономіка, когнітивна та організаційна. Фізична ергономіка концентрує увагу на анатомічних, біохімічних, фізіологічних та антропометричних параметрах людини, когнітивна – вивчає розумові процеси – пам'ять, сприйняття, мислення, моторні реакції, процеси прийняття рішень.

Організаційна ергономіка стосується оптимізації простору і часу. Питаннями організаційної ергономіки є комунікація, управління трудовими ресурсами, проектування діяльності і робочого часу, колективна робота, нові способи організації праці, дистанційна робота і управління якістю.

Керівникам підприємств, відділів та інших керівних рівнів організацій, необхідно враховувати стан безпеки праці та здоров'я працівників згідно зі законами України та, ґрунтуючись на їх соціальній відповідальності. Саме роботодавець повинен постійно контролювати стан виробничого середовища та трудового колективу, безпеку праці, організувати заходи щодо поліпшення умов праці. Необхідно також контролювати вплив заходів, які виконано, на безпеку праці та здоров'я працівників.

Умови праці – це сукупність елементів виробничого середовища, які впливають на працездатність і здоров'я людини в процесі праці.

При плануванні та оснащенні офісу слід враховувати вимоги охорони праці. Ці вимоги пов'язані з такими рисами офісної праці, як:

- висока інтенсивність, що поєднується з нерівномірним розподілом трудового навантаження протягом робочого дня і тижня;
- виконання роботи в умовах обмеженого простору і штучного мікроклімату;
- процес роботи характеризується швидкою переминою завдань, різкою зміною їх пріоритету та умов виконання, що сприяє посиленню рівня інтелектуального та емоційного напруження;

- широка автоматизація офісної праці;
- монотонність офісної праці, що поєднується з обмеженою фізичною активністю (рухливістю).

Чинники, що впливають на умови праці:

1. Санітарно-гігієнічні:

- температура: взимку – + 18–21°C, влітку – + 23–25°C; – вологість 30–60%;
- швидкість руху повітря 0,2 м/с;
- норма витрати повітря на одну людину при роботі в офісі – 40 м³/год;
- повітрообмін – нормальний (провітрювання, вентилявання, кондиціонування);
- освітлення (min N освітленості = 300–500 люкс) природне і штучне;
- 6 м² на одне робоче місце для користувача комп'ютера;
- відстань до екрана монітора (при роботі) – 50–70 см;
- безперервний час роботи за ПК – не більше 2 годин, обов'язкові перерви;
- колір навколишніх предметів і поверхонь (легкі переходи без різких контрастів, що знижує зорове стомлення);
- верхня зона – світлі тони, нижня – темніші);
- рівень шуму – не більше 65 дБ;

Низка досліджень показала, що *клімат* у приміщенні впливає і на здоров'я, і на працездатність, що, своєю чергою, здійснює вплив на продуктивність. Фактори дискомфорту можуть знизити зосередженість працівників на своїх роботах. Однак вони можуть більше зосереджуватися, коли висока температура знижується за рахунок використання кондиціонерів. Кілька досліджень, проведених вченими Лоршем та Абду, свідчать про те, що «коли працює система кондиціонування, співробітники відчувають, що їх робочий простір стає більш комфортним, а продуктивність праці збільшується на 5–15%, оскільки вони можуть зосередитися на своїй роботі. З останніх проведених досліджень відомо, що продуктивність праці знижується на 2% на кожен градус понад 25°C. Спекта може спричинити млявість, що не тільки збільшує кількість «аварій» на робочому місці, але й може серйозно вплинути на продуктивність. Коли і в приміщенні, і зовні дуже жарко, люди

не спроможні працювати. Тому зовсім не дивно, що офісне середовище впливатиме на дії працівника. Ідеальними умовами для персоналу будуть середні температурні режими, коли в офісі буде і не жарко, і не холодно. Це приблизно 22°C. Для цього потрібно задуматися над системою кондиціонування і опалення, щоб в майбутньому не виникало проблем». Також не потрібно забувати про якість повітря, яким дихають працівники. Зі збільшенням швидкості роботи вентиляції, поліпшується продуктивність виконуваних завдань. За проведеними дослідженнями виявлено, що якщо якість повітря в приміщенні буде покращена, це дозволить збільшити продуктивність праці персоналу на 4–16%. Як висновок можна сказати, що повітря і його температура є одним із важливих чинників, які впливають на працівників впродовж цілого робочого дня. І від того, наскільки налагоджений клімат-контроль у офісі, така буде і віддача персоналу.

Колір – це візуальне явище, викликане реакцією на стимуляцію світла. Він пронизує кожен аспект людського життя, прикрашає звичайне і дарує красу та виразність повсякденним предметам. Кольори робочих місць в офісі дуже важливі для забезпечення ефективної діяльності в робочому середовищі. Кожен колір по-різному впливає на організм людини. Усі відчують їх по-своєму.

Реакція людей на різні кольорові схеми залежить від їхньої культури, освіти, генетики та соціально-економічного рівня. Одні забезпечують спокій, інші – комфорт, ще інші – стимулюють. Наприклад, зелений колір часто асоціюється з природою та ростом, оскільки більшість людей були свідками росту рослин. Синій майже універсально заспокоює, оскільки асоціюється з такими речами, як небо та вода. Використання кольору в дизайні може вплинути на емоції та настрої людей, які переглядають ці кольорові палітри. Існують теплі, холодні і нейтральні кольори. До теплих належать відтінки червоного, оранжевого та жовтого. Загалом ці кольори енергійні та активні, мають відносно позитивні конотації. Холодні включають відтінки синього, зеленого та фіолетового. Загалом вони є спокійнішими, ніж теплі.

Нейтральні кольори часто набувають характеристик інших кольорів у палітрі і можуть використовуватися для посилення цих впливів. До основних нейтральних кольорів належать: чорний,

білий, сірий, коричневий та бежевий. Отже, слід підбирати відповідний колір, щоб забезпечити гарний настрій працівників та заохотити продуктивність праці. У конфігурації чи розташуванні простору колір також відіграє важливу роль у впливі на великі чи малі площі. Наприклад, довге вузьке приміщення можна візуально розширити, якщо торцеві стіни пофарбувати в теплі, глибокі та насичені кольори, тоді як бічні – в більш світлі, менш насичені кольори. Низька стеля здаватиметься менш гнітючою, якщо буде світлою, тоді як високу стелю можна зробити нижчою за рахунок темно-синього, сірого або чорного. Роботи, що вимагають високої концентрації, вимагають нейтральної кольорової гами. Такі роботи, як у бухгалтерів та адвокатів, вимагають холодної кольорової гами, тоді як журналісти найкраще працюватимуть у захоплюючих теплих енергійних кольорах із великим значенням контрасту. Тим часом, вчений O'Brien припускає, що синій офіс ідеально підходить для тих, хто повинен зосередитись на числах, зелений – чудовий вибір для управління, оскільки він має балансуєчий ефект, а жовтий – підходить для відділу продажу. Тому кольорову гамму, обрану для робочого місця чи офісу, слід робити з належним врахуванням, щоб забезпечити ліпшу якість роботи. Якщо були обрані невідповідні кольори, співробітники можуть зазнавати негативних психологічних наслідків, таких як стрес, депресія, неспроможність сконцентруватися. Колір сприяє зосередженню уваги на виконуваній роботі. Отже, слід уважно ставитися до вибору кольору для підвищення продуктивності праці.

Шум – це небажаний і неприємний звук, який, зазвичай, порушує діяльність або баланс життя людини. Проблема зайвих звуків чи шуму в офісі це те, чого не вдається уникнути. Дослідження показали, що при зменшенні впливу шуму, помилки в роботі зменшуються, а продуктивність збільшується. За проведеними експериментами виявили, що шум у відкритих кабінетах може бути стресовим і демотивуючим. У міру того, як робочі місця стають все більш складними технологічно, частота стресових розладів у робочих умовах зростає. Офісні працівники, зокрема, постійно повідомляють, що здатність зосереджуватися без шуму та інших відволікань, є одним із найважливіших аспектів робочого середовища. Керівництво може здійснити кілька кроків для зниження рівня шуму в офі-

сі, наприклад: встановити звукопоглинальний матеріал на стелі, стінах та підлозі офісу. У разі необхідності, невелика звукоізолювана кімната в офісі може бути надана для обговорення або відпочинку персоналу.

Широко відомо, що світло впливає на людське самопочуття. Загалом північні європейці більше страждають від таких захворювань, як зимова депресія, ніж середньоєвропейці. Це пояснюється кількістю світлового дня; наприклад, узимку в Рейк'явіку іноді менше 5 годин є денне світло. Нещодавно проводилось дослідження змін в організмах астронавтів, і було виявлено, що в них через відсутність денного світла порушується біоритм організму. Вони менше сплять, гірше адаптуються і через це переживають стрес. Теж саме можна сказати й про офісних працівників, які проводять свій робочий день в напівтемному офісі за екраном монітора. Багатогодинний вплив синього неприродного світла і брак природного денного світла може порушити їхній біоритм, який може спричинити порушення когнітивної діяльності та настроїв у перспективі, а також недоотримання такого важливого вітаміну для організму, як вітамін D. Інтенсивність офісного освітлення в середньому становить 300–500 люкс, а природне денне світло у ясний день може досягати інтенсивності 125 000. Для протидії негативним наслідкам штучного світла, світла від комп'ютерних моніторів слід запроваджувати перерви на відкритому повітрі, що позитивно впливають на біоритм; тобто, у офісних приміщень має бути вихід у внутрішній двір або на дах. Світло природньо потрапляє до сітківки через вікна. Тому доцільно розміщувати робочі місця впритул до вікон та завжди надавати перевагу таким робочим місцям над тими, які мають лише штучне освітлення. Отже, щоб надати можливість офісним працівникам працювати ліпше й більш продуктивно, важливо забезпечити їх достатньою кількістю природного денного світла.

2. Естетичні чинники. Основоположним аспектом середовища на робочому місці, що сприяє продуктивній поведінці працівників, є *планування офісних приміщень*. Звичайні проекти робочих місць, зазвичай, забезпечують закриті приватні офіси для працівників. Навпаки, більш сучасний дизайн відкритого типу характеризується відсутністю стін від підлоги до стелі та без внутрішніх меж.

Через менші витрати та зручність, концепція використання офісу відкритого плану продовжує зростати. Коли їх було запроваджено, плани відкритих офісів передбачали створити середовище, яке б підвищило ефективність роботи та полегшило спілкування, зменшивши водночас витрати на будівництво та обладнання. Це також дозволяє розмістити більшу кількість працівників в обмеженій кількості місця. Як результат, необхідна загальна офісна площа зменшується, а організації економлять на витратах на кондиціонування, обслуговування та будівництво. Прихильники дизайну відкритого плану також стверджують, що дизайн полегшує спілкування та збільшує взаємодію між працівниками, і, як результат, покращує задоволеність, моральність та продуктивність працівників. Офіси відкритого плану призвели до посилення комунікації між колегами, вищих естетичних суджень та більшої групової комунікабельності, ніж більш звичайні конструкції. Однак дослідники також повідомили про проблеми з відкритими офісами з погляду працівників, такі як шум, відсутність конфіденційності та інші відволікання. Ці почуття переповненості та втрати конфіденційності потім призводять до невдоволення та негативних реакцій працівників, які працюють у робочих просторах відкритого плану. Працівники офісів відкритого плану повідомляли про стресові умови праці, і при подальшому обстеженні цих середовищ, був знайдений зв'язок між офісами відкритого плану та втратою, роздратуванням і скаргами на здоров'я. Саме тому, дизайн приміщень повинен мати певну «золоту середину», тобто не має бути закритим або відкритим, а відповідати вподобанням працівників, які там працюватимуть, залежно від того якої вони статі й віку, їхнього світогляду. Саме на це покликаний фен-шуй.

Вплив кімнатних рослин на працівників. Кімнатні рослини поширені у багатьох будинках, на робочих місцях та в офісних приміщеннях. Кілька досліджень свідчать про те, що офісні працівники менше втомлюються, коли мають поруч вазони і віддають перевагу робочим середовищам із живими рослинами. Кімнатні рослини поглинають вуглекислий газ і виробляють кисень, тобто виступають живими очищувачами повітря в приміщеннях. Кактуси, наприклад, поглинають радіацію, яка виходить з моніторів комп'ютерів, тому їх доцільно ставити поряд з собою на робочому

столі. Рослини, на наш погляд, допомагають людині відчувати себе живим, серед купи бездушних предметів, будівель. Саме тому, люди краще себе відчують на природі, ніж в закритих приміщеннях, навіть якщо в них є всі потрібні комунікації. Рослини в офісах допомагають людині уникати стресів, поліпшують настрій і захищають працівників від негативного впливу забруднювальних чинників;

3. Психологічні чинники засновані на характері взаємин у колективі офісу, сформованому стилі керівництва, системі контролю тощо;

4. Соціально-побутові чинники відображають рівень турботи керівництва офісу про комфортність праці співробітників, включають заходи з охорони праці та здоров'я персоналу, організацію харчування, відпочинку, медичного обслуговування тощо.

Режим праці та відпочинку – це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, зберігають здоров'я працюючих; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

При визначенні часу на відпочинок необхідно враховувати такі виробничі чинники:

- фізичні зусилля;
- розумові зусилля;
- нервові напруження, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи;
- психологічний мікроклімат у колективі; умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, освітлення тощо);
- міру відповідальності та можливі серйозні наслідки допущених помилок при виконанні функцій.

Відпочинок може бути пасивним і активним. Пасивний відпочинок (у положенні сидячи або лежачи) необхідний при важких фізичних роботах та таких, які пов'язані з постійними переміщеннями/переходами або виконувані стоячи, особливо у несприятливих умовах зовнішнього оточення.

5. Технічні фактори визначаються рівнем оснащеності робочих місць сучасною оргтехнікою, засобами зв'язку та обладнанням.

Робоче місце – зона трудової діяльності співробітника, оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків.

Організація робочого місця – це система заходів щодо оснащення робочого місця засобами і предметами праці і їх функціонального розміщення з урахуванням антропометричних даних виконавця. Організація робочих місць офісних співробітників полягає в забезпеченні раціонального устрою і планування службових приміщень, оснащенні робочих місць необхідними меблями і сучасними засобами оргтехніки.

Основні фактори при розробці робочого місця працівників офісу:

- технологія і характер робіт, що виконуються;
- взаємозв'язки в процесі праці;
- правила пожежної безпеки та промислової санітарії;
- специфічні вимоги органів державного нагляду до спеціальних приміщень і служб.

Для раціональної організації робочих місць офісних працівників необхідно:

- мати у своєму розпорядженні як можна ближче один до одного структурні підрозділи з суміжним характером робіт, а також робочі місця працівників, що мають між собою найбільш часті ділові контакти;

- відділи, які через специфіку робіт, що виконуються, пов'язані з прийомом сторонніх відвідувачів, наприклад, відділ кадрів, адміністративно-господарська частина, розташовувати в нижніх поверхах будівлі поблизу входу;

- при розміщенні структурних підрозділів враховувати можливість розширення, встановлення додаткового обладнання, а також організації нових відділів;

- при розміщенні робочого місця враховувати нормативну площу на одного працюючого, правильне освітлення (природне світло повинне падати зліва або спереду), незахаращення простору (непотрібними для безпосередніх робочих операцій предметами), вільний і безпечний доступ до місць включення в мережу засобів оргтехніки;

- виключити відволікаючий і несприятливий вплив вуличних подразників, а також за можливістю зменшити теплове випро-

мінювання від приладів опалення та світлове випромінювання від екранів моніторів, телевізорів та інших аудіовізуальних засобів;

– вибирати форму і габарити меблів з урахуванням антропометричних показників для забезпечення зручного положення корпусу сидячої людини при роботі і створення гарного зорового сприйняття;

– підбирати оргтехніку, засоби механізації з максимально можливим ступенем їх типізації; організовувати місця співробітників відповідно до технологічного процесу робіт, які вони виконують;

– удосконалювати умови праці, створюючи сприятливу санітарно-гігієнічну обстановку.

Система раціоналізації робочого місця «5S».

Ця система, яка є одним з інструментів формування і функціонування так званого «бережливого офісу», розроблена в післявоєнній Японії в компанії *Toyota*. В її основі є ціла філософія малозатратного, успішного, бережливого виробництва, і вона стає доволі популярною і в українських офісах, хоча її повноцінне впровадження ускладнюється недостатністю відповідної практики та психологічним опором не тільки з боку рядового офісного персоналу, а й керівництва.

Система «5S» – це п'ять кроків до створення комплексного якісного середовища, що сприяє підвищенню продуктивності, якості і безпеки праці.

Система «5S» отримала свою назву від перших букв п'яти японських слів і їх англійських аналогів:

1) *sorting* «сортування» – чіткий поділ речей на потрібні та непотрібні і позбавлення від останніх;

2) *simplifying* «дотримання порядку» (акуратність, самоорганізація) – організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати;

3) *sweeping* «утримання в чистоті» (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті й охайності;

4) *standardizing* «стандартизація» (підтримання порядку) – необхідна умова для виконання перших трьох правил;

5) *sustaining* «вдосконалення» (формування звички) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Цілі системи «5S»:

- створення комфортного психологічного клімату, стимулювання бажання працювати;
- підвищення продуктивності праці офісних службовців;
- зменшення часових і матеріальних витрат;
- мінімізація «холостих операцій» і трудовитрат;
- зниження кількості нещасних випадків.

Тривала сидяча робота шкідлива для будь-якої людини: деформується хребет, травмуючи диски, з'являється напруга у плечовому поясі. Для часткового зняття навантаження з м'язів плечового поясу передбачена підставка, що підводить монітор над поверхнею столу або спеціальне настільне кріплення. Сидіння має бути забезпечене підлокітниками, мати максимальну глибину посадки і не пережимати артерії під колінами. Пружна спинка крісла анатомічної форми зменшує навантаження на хребет, конструкція має рівномірно підтримувати тіло по всій площі його зіткнення з кріслом. Нога повинна стояти більшу частину часу на підлозі повною ступеню – для неї це найбільш здорове положення. Цю проблему може вирішити підставка для ніг, спеціально розроблена для зняття напруги в м'язах ніг при тривалій роботі. Розміщення меблів і обладнання повинні дозволяти проводити всі офісні процеси на мінімальній площі, не жертвуючи водночас комфортом і продуктивністю працівників. Комфортне і функціонально адаптоване робоче місце сприяє зниженню втоми та демонструє, що співробітника цінують, створюючи здорову психологічну обстановку, що ініціює віддачу людини в роботі.

Розрахунок площі службових приміщень.

У службовому приміщенні кожен працівник повинен мати можливість свобідного підходу до свого робочого місця або обладнання загального користування. Тому при розміщенні робочих місць і обладнання враховують розміри проходів і деякі інші відстані в службових приміщеннях. Ось якими вони можуть бути.

Ширина проходу (см):

- для однієї людини – 60;
- для двох осіб – 80;
- для трьох осіб – 100;
- між столами – 55–90;

- між стіною та столом – 65–85;
- між опалювальними приладами і робочим столом – 55.

Можна використовувати для визначення необхідної площі робочого місця в кожному конкретному випадку сумарний метод розрахунку:

$$P_{заг} = P_r + P_u + P_{пр}, \quad (2.1.)$$

де $P_{заг}$ – загальна площа робочого місця; P_r – площа, необхідна для роботи і пересування співробітника; P_u – площа, зайнята устаткуванням; $P_{пр}$ – площа проходів.

При такому методі підрахунку можна врахувати також необхідну площу для відвідувачів і для обладнання, що використовується колективно.

При використанні сумарного способу розрахунок ведеться відповідно до нормативів на окремі елементи робочого місця. Найбільш зручними є прямокутна форма кімнат зі співвідношенням 1 : 1; 1 : 1,5 і гранично – 1 : 2; мінімальна висота кімнат – 3,25 м; мінімальна ширина – 2,5–3 м. При двосторонньому природному освітленні найбільша ширина (глибина) приміщень становить 12–15 м, а при односторонньому – 6–7 м. Мінімальна площа на одне робоче місце службовця (без ПК) – 4,25 м².

Формування офісів з урахуванням вимог людей з інвалідністю.

Віднедавня майже у всіх країнах світу ведеться велика робота щодо адаптації офісного простору до можливостей людей, що потребують сторонньої підтримки та постійної уваги. До них відносяться: інваліди різних нозологічних груп, люди похилого віку, вагітні, діти дошкільного віку, дорослі із дітьми на руках або в колясках, хворі на хронічні захворювання, травмовані з обмеженням рухливості.

Універсальний дизайн (UNIVERSAL DESIGN) – це основа для розробки чи проектування навколишнього середовища, громадських будинків і споруд, транспортних засобів загального користування, речей, технологій, будь-яких інформаційних видань чи подачі інформації та комунікацій у такий спосіб, щоб ними могли користуватися найширші верстви населення, незважаючи на наявні в них можливі функціональні обмеження.

**Принципи універсального дизайну
(за розглядом (Рона Мейса))**

<i>Принципи універсального дизайну (за розглядом (Рона Мейса))</i>	
Рівність та доступність використання	Надання однакових засобів для всіх користувачів: для уникнення відособлення окремих груп населення
Гнучкість використання	Простір має забезпечити наявність широкого переліку індивідуальних налаштувань та можливостей з врахуванням потреб користувачів
Просте та зручне використання	Дизайн має забезпечувати простоту та інтуїтивність використання незалежно від досвіду, освіти, віку користувачів
Сприйняття інформації, незважаючи на сенсорні можливості користувачів	Дизайн має забезпечувати простоту та інтуїтивність використання незалежно від досвіду, освіти, віку користувачів
Припустимість помилок	Дизайн повинен звести до мінімуму можливість виникнення ризиків та шкідливих наслідків випадкових або невідповідних дій користувачів
Низький рівень фізичних зусиль	Дизайн розрахований на затрату незначних фізичних ресурсів користувачів, мінімальний рівень стомлюваності
Наявність необхідного розміру і простору	Наявність необхідного розміру і простору при підході, під'їзді та різних діях, незважаючи на фізичні розміри, стан та ступінь мобільності користувача

Створюючи сучасний простір офісу із урахуванням вимог інвалідів, ставить перед собою завдання, які є принципами його дизайн-діяльності. По-перше, це задоволення утилітарно-соціальних потреб людини з вадами здоров'я: на цій основі формується *соціологічний принцип* дизайну, який вимагає вивчення і врахування структури і динаміки суспільних потреб. По-друге, створюваний дизайнером офіс має відповідати інженерно-технічним умовам виготовлення і використання предметів утилітарного призначення для інвалідів. Вони повинні бути зручні, прості у використанні, довговічні. На цій основі *формується інженерний принцип* дизайну, який вимагає вивчення і врахування техніко-виробничих і техніко-експлуатаційних чинників та стандартів – для забезпечення комфортного доступу людини на візку. По-третє, створюваний

дизайнером предмет або система предметів повинні відповідати анатомічним, фізіологічним і психологічним характеристикам людини, що знаходиться на візку, формуючи водночас *ергономічний принцип дизайну*. По-четверте, працюючи над створенням предметного світу для людини, дизайнер враховує масштаб людської фігури, формуючи при цьому *антропометричний принцип*. Окрім того, вагомим стає *композиційно-естетичний принцип* при створенні дизайну офісів із урахуванням необхідних вимог інвалідів, адже краса, відповідність предмета естетичним закономірностям є універсальним синтезатором усіх зазначених якостей.

Універсальне проектування загалом – це процес створення просторів, предметів максимально зручних для всіх клієнтів, незалежно від їхнього віку, фізичних чи когнітивних можливостей, без необхідності використання допоміжних чи компенсаційних засобів або вузько спрямованих спеціалізованих рішень. Особливо важливим є те, що універсальне проектування є концепцією, яка виходить за межі питання доступності та пристосованості будівель, охоплюючи також соціальні, економічні, культурні питання, і максимально сприятиме об'єднанню людей, а не поділу їх на окремі групи за різним ступенем можливостей. Використання універсального дизайну дозволить застосовувати в процесі роботи в офісному просторі основні принципи та ідеї рівності і зручності для всіх клієнтів. На основі аналізу зарубіжного досвіду організації безбар'єрного архітектурного середовища офісів виявлено, як вирішуються основні проблеми, з якими стикаються представники маломобільних груп населення:

- *люди у візках*: це долання поребриків і перепадів висоти, занадто високе розташування поверхонь обладнання, маневрування у вузькому просторі, проїзд крізь дверні отвори, долання сходів;

- *особи, що користуються милицями або цівками*: знімається проблема долання висоти, але додається проблема входу на ескалатор (тут необхідна швидкість маневру);

- *незрячі*: орієнтування в просторі, перехід на другий поверх, розпізнавання небезпечних ситуацій, пошук входу в те чи інше приміщення;

- *особи з вадами слуху*: неможливість користуватися голосовими оголошеннями.

Слід зазначити, що при будівництві, реконструкції або облаштуванні офісних приміщень необхідно розраховувати *низку особливостей, які сприятимуть комфортному перебуванню в ньому людини з фізичними, сенсорними або когнітивними вадами:*

- висота і розташування елементів конструкцій (дверних ручок, вимикачів світла, кнопок виклику персоналу, ліфтових панелей, телефонів-автоматів, банкоматів, паркоматів тощо) мають бути в зоні комфортної досяжності для людини в інвалідному візку і звичайної людини;

- забезпечення достатнього простору для маневру: ширина прорізу дверей, коридорів, проходів має забезпечувати людині у візку свободу пересування, а також можливість вільно розминутися з іншою людиною у візку;

- відсутність перешкод на підлозі (які люди з вадами зору не в змозі виявити за допомогою тростини);

- у будівлях не повинно бути порогів вище 2,5 см;

- місця перепаду рівнів між горизонтальними дільницями пішохідних шляхів або підлоги в середині будівель вище 4,5 см повинні облаштовуватись скосами/пандусами;

- наявність інформаційних табло/пиктограм – візуальна інформація про розташування пристосованих для осіб з інвалідністю місць та послуг, яка представлена символами, що застосовуються у міжнародній практиці;

- наявність звукового дублювання візуальної інформації – для осіб з вадами зору;

- наявність візуального дублювання звукової інформації – для осіб з вадами слуху;

- наявність спеціально облаштованих туалетів (або туалетних кабінок) та душових кабін для людей з обмеженою рухливістю.

Говорячи про особливості проектування офісу, доступного для людей з інвалідністю, насамперед, необхідно звернути увагу на покриття шляхів та підлог, по яким вони пересуваються:

- поверхні підлог приміщень у будівлях офісів повинні бути твердими і міцними, рівними, без швів і неслизькими;

- поверхні покриття вхідних площадок, сходів, підйомних пристроїв на шляхах руху повинні бути міцними, не допускати ковзання при намоканні і не ускладнювати рух маломобільних співробітників.

Важливим є питання розробок офісного обладнання для людей з вадами здоров'я. Власники великих та малих промислових компаній спільно із дизайнерами розробляють стратегію і тактику їх вирішення. Розробляючи зразки промислових виробів, дизайнери удосконалюють різні їх властивості: функціональні, конструктивно-технічні й естетичні. Адаже на сучасному рівні розвитку суспільства інтерес покупців можливий за умови постійної зміни технологічного насичення спеціалізованого офісного обладнання та його зовнішнього естетичного оформлення. При вирішенні дизайну спеціалізованого офісного обладнання, що використовуватиметься людьми з вадами здоров'я, необхідно забезпечити:

- а) максимальну безпеку у користуванні;
- б) експлуатаційну зручність і комфортність;
- в) розширення асортименту відповідно до різних індивідуальних потреб.

Головним фактором вирішення дизайну обладнання для людей з вадами здоров'я є *ергономічний чинник*. Будь-яке ергономічне розроблення меблів та обладнання для офісів треба розпочинати з аналізу прогнозованої діяльності людини і передбачення особливостей функціонування.

Яскравим прикладом естетично привабливого та зручного офісного обладнання є столи від компанії *Universal Xenon*. Кожна деталь обладнання ретельно продумана дизайнерами:

- а) на стійці реєстрації *Universal Xenon* є металеві стійки, які розтягуються. Це дозволяє білій тростинці швидше і краще виявляти стійку реєстрації;
- б) клієнти, які відвідують офіс, неодноразово повинні зустрітися з кимось за столом. У таких ситуаціях стоїть необхідна конструкція, щоб люди з обох сторін відчували себе комфортно, адже стіл, який знаходиться на комфортній висоті, ще й має функцію підйому;
- в) скромна панель внизу стола також може бути скоригована, щоб посунутись назад і вперед, і можна було зручно розміститись працівникам.

У нижній частині є прозорий простір для підняття підніжжя інвалідного візка. Виготовлення для зручного користування шафи. Також є робоча зона, яку можна за необхідності змінити. Інша

зручна особливість, що пропонується компанією *Universal Xenon* – електрично регульована робоча поверхня столу. Кнопки уздовж краю робочого столу можуть регулювати висоту до трьох різних параметрів. Ця функція буде дуже корисною, адже її використовуватимуть багато різних людей. Одним з недоліків багатьох електричних інвалідних колясок є область управління (джойстик в кінці підлокітника). Ця частина завжди здається доволі високою, щоб зіткнутися з горизонтальною поверхнею. Дизайнери компанії *Universal Xenon* вирішили цю проблему, додавши доріжку до робочої поверхні столу. Останньою невеликою зручною особливістю офісного обладнання є кліпи, які можуть містити милиці або тростини.

Особливу роль у формуванні офісного простору з урахуванням вимог інвалідів відіграє *колір* як важливий естетичний фактор формування архітектурного світло-кольорового простору. Колір здатний збагатити приміщення відносно його інформаційності, у зв'язку з тим, що людина із слабкими зоровими можливостями може рухатися в необхідному напрямку, сприймаючи контрастні різнокольорові плями та смуги на полу або на стінах. Численні завдання, які вирішуються за допомогою кольору, мають розглядатися дизайнерами комплексно, оскільки при формуванні світло-кольорового оточення враховують кольоровість і передачу кольору, випромінювання штучних джерел світла у денний та вечірній час. Усі видимі кольори, що впливають на людину, а надто на людину із вадами зору, можна розділити на: поверхневі і просторові.

Поверхневий колір більше щільний і матеріальний (жовтий, червоний, тощо), доволі безперечно локалізується в просторі. Поверхневі кольори візуально наближаються до глядача з вадами зору та полегшують сприймання простору. *Просторовий* колір повітряний, нематеріальний (синій, синьо-зелений тощо). Відстань від нього визначити відвідувачу офісу з вадами зору набагато складніше.

Просторові кольори візуально видаляються від глядача. Отже, контраст є одним з найважливіших умов формування. Яскраві кольори будуть виступати вперед порівняно з однаково світлими, але приглушеними кольорами, та якщо до цього

контрасту додається контраст світлого і темного або холодного і теплого, враження глибини знову зміниться.

Одним з пріоритетних напрямів в організації офісного простору є забезпечення візуальної, тактильної, сенсорної інформаційних систем з метою доставляння інвалідам рівного доступу та забезпечення повноцінного спілкування. Всі означені завдання призводять до підвищення їх самооцінки і мотивації до трудової діяльності, формування особистості, здатної до самостійного незалежного життя в суспільстві.

Інформативність забезпечує різносторонню можливість своєчасного отримання, усвідомлення інформації і відповідного реагування на неї всім співробітникам офісу, враховуючи вимоги людей з інвалідністю.

Вимоги критерію інформативності охоплюють:

1) використання засобів інформування, відповідних особливостям різних груп споживачів;

2) своєчасне розпізнавання орієнтирів в архітектурному середовищі громадських будівель і відкритих простору;

3) точну ідентифікацію свого місця знаходження і місць, що є метою;

4) можливість ефективної орієнтації і в світлий, і в темний час доби;

5) можливість мати безперервну інформаційну підтримку на всьому шляху проході по будівлі і зовні.

Розміщення і характер влаштування елементів інформаційного забезпечення мають враховувати:

1) відстань, з якої повідомлення може бути ефективно сприйнято;

2) кути поля спостереження, зручні для сприйняття зорової інформації;

3) ясне зображення і контрастність, а за необхідності – рельєфність зображення;

4) відповідність вживаних символів або пластичних прийомів до загальноприйнятого значення;

5) виключення перешкод сприйняттю інформаційних засобів (виблискування покажчиків, сліпуче освітлення, поєднання зон дії акустичних джерел).

2.3. Сучасні тенденції оформлення офісних приміщень

У новому глобальному суспільстві методи роботи часто і швидко змінюються. Країни, що розвиваються, технології і світова конкуренція роблять бізнес більш складним, взаємозалежним і динамічним. Усе це безпосередньо впливає на працівників і їх робочий простір. У зв'язку з цим, робоче середовище стає стратегічним інструментом бізнесу.

Віднедавня формування інтер'єру офісного простору сильно відрізняється від колишніх часів. У зв'язку з соціально-економічним розвитком, появою сучасних матеріалів, конструкцій, технологій, проектування внутрішнього офісного простору зазнало глобальних змін.

Уперше про офіси, як такі, дізналися у 18 столітті. Представники купецького стану розширювали свої бібліотеки та кабінети за рахунок різних прибудов. Головним завданням було здивувати ділового партнера красою і розкішню приміщення.

Коли почався розвиток промисловості виникли перші офісні будівлі. Вони представляли собою відокремлені кабінети, які мали коридорну систему планування. Згодом, зі зростанням та зміцненням корпоративної культури, офіси стали більш впорядкованими та їх будівництво велося за чітко встановленими нормами та правилами. Відповідно до американської традиції поділ офісів на кабінети було скасовано.

Узагальнюючи сучасні концепції створення і розвитку офісного простору можна виділити *такі концептуальні моделі:*

1. *Функціональна модель* (переважає в об'єктах, призначених під оренду, де на першому плані зручність експлуатації, якісне інженерне оснащення, адаптивність архітектурно-планувальних та просторових характеристик).

2. *Креативна модель* (притаманна для формування власних офісів компаній, де домінуючим є вираження унікальності, індивідуальності, корпоративної культури).

3. *Організаційна модель* (переважає у компаніях, де важливим аспектом є система комунікацій між усіма складовими ланка-

ми. Оптимальне вирішення простору для цих офісів – максимально слідувати технічним інноваціям).

4. *Модель соціального офісу або «єдиного вікна»*, що сьогодні поширюється для надання соціальних послуг за єдиними технологічними процесами (актуальна і для офісних приміщень, і для індивідуальних кабінетів. Для неї властива екологічність приміщення, відкритість простору).

Існує три підходи до організації офісного простору.

1. *Закритий* (кабінетно-коридорна система) – при якому весь простір офісу поділяється на кімнати або кабінети, які, зазвичай, виходять у загальний коридор. Ідеальним вважається варіант розміщення всіх співробітників в окремих кабінетах. Цей варіант має суттєвий недолік – велика ступінь відчуження ускладнює спілкування, а вирішення будь-якого питання перетворюється в «ходіння кабінетами», наприклад, більшість державних установ адміністративного призначення.

2. *Відкритий простір* (від англ. *Open Space*) – це варіант планування офісного приміщення, притаманними рисами якого є велика кількість вільного простору для працівників нижчого та середнього рівнів, кілька великих і просторих кабінетів для менеджерів вищої ланки, невелика кількість закритих переговорних кімнат.

Велике приміщення для працівників нижчого та середнього рівнів розділене на робочі простори перегородками середньої висоти, які часто є частиною столів і створюють ілюзію окремого кабінету. Стіни між вільним простором, кабінетами менеджерів вищої ланки, переговорними кімнатами і кімнатами відпочинку найчастіше виконуються зі скла, щоб підтримувати концепт офісу відкритого типу.

До переваг відносяться легкість контролю керівниками над співробітниками, простота спілкування між колегами (на робочі та навіть особисті теми), відсутність пліток позаочі, зоровий контакт (що дозволяє підтримувати робочу атмосферу та відчуття довіри в колективі). Усі ці чинники впливають на емоційний стан працівників офісу та відповідно на рівень їх продуктивності.

Основним недоліком таких офісів було виділено високий рівень шуму. Голландські вчені провели дослідження, в ході якого

з'ясували, що 32% офісних співробітників буквально виходять з себе, якщо колеги поблизу розмовляють надто голосно. В такому офісі постійні телефонні дзвінки не додають спокою обстановці. Вони дратують 30% співробітників.

Ще одним мінусом такого офісу є також побутові конфлікти між працівниками. Зазвичай такі конфлікти виникають через температуру в офісі, яка не всіх влаштовує, наприклад, відкрите або не відкрите вікно, або ж температура від роботи кондиціонера.

Також в офісах такого типу працівники хворіють втричі частіше, ніж в офісах з окремими кабінетами, адже інфекційні захворювання в одному приміщенні між інфікованими передаються швидше.

Повна відсутність особистого простору працівників є теж суттєвим недоліком. Хоч у таких офісах зазвичай передбачені спеціальні перегородки або спеціальні столи з відділами чи полками, але психологічний дискомфорт все ж таки залишається.

Також велику роль в ефективності відкритого простору відіграє розмір офісу, розміщення столів і техніки, а також заповненість приміщення працівниками.

Розглянемо основні вимоги до безпеки робочого місця працівника офісу open space. В офісі з сучасними комп'ютерами з плоскими моніторами кожному працівнику встановлено не менше 4,5 м². Водночас розташувати робочі місця потрібно так, щоб відстань між задньою поверхнею одного монітора та екраном іншого була не менше 2 м, а між бічними поверхнями цих пристроїв – не менше 1,2 м.

Екран монітора повинен знаходитися на відстані від 50 до 70 см від очей працівника. Стіл, на якому розташований монітор, повинен мати простір для ніг висотою не менше 60 см, шириною не менше 50 см і глибиною: на рівні колін – не менше 45 см, на рівні простягнутої ноги – не менше 65 см.

Віконні отвори в приміщенні з комп'ютерами повинні бути оснащені регульованими пристроями, які захищають від сонячних променів, наприклад, жалюзі. Кабінети потрібно обладнати захисним заземленням.

3. *«Комбінований офіс» (комбі-офіс)* передбачає виділення кожному співробітнику постійного і тимчасового робочого місця.

Постійне робоче місце призначене для виконання основних службових функцій, а тимчасове, яке він ділить з іншими співробітниками, – для допоміжних.

Такі офіси, що поєднують у собі індивідуальні кімнати і єдиний офісний простір, стали популярними з початку 1990-х років. Індивідуальні та групові кімнати відокремлюються прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування. У такий спосіб згладжується суперечність між прагненням зосередитися і потребою у спілкуванні.

Основні офісні стилі

Класичні стилі (ампір, бароко, модерн та інші) підкреслюють добротну респектабельність і діловий консерватизм фірми. Це дорогі стилі, що відображають високий фінансовий статус і соціальну значущість підприємства і вимагають великих вкладень.

Сучасні стилі (хайтек, техно-арт, мінімалізм, конструктивізм та інші) притаманні підприємствам, що позиціонують себе як молоді, креативні, передові і динамічні. Ці стилі офісного інтер'єру нині є найбільш поширеними, оскільки не тільки відображають модні тенденції в дизайні, але і приваблюють цілком доступними цінами.

Все гранично функціонально. Майже відсутні різні декоративні надмірності, властиві класичному стилю, а в обробці офісних приміщень превалюють як скло, метал, пластик, бетон, камінь, а також різноманітні полімерні і композити.

Еклектика і фьюжн – змішання всіляких напрямів у дизайні, вимогливі в своєму втіленні стилі, оскільки балансують на межі між оригінальністю і несмаком. Це лише найбільш популярні офісні стилі. Але в якому б стилі не був інтер'єр офісу, в будь-якому випадку необхідно зважати на ергономічні вимоги.

Недарма, в останнє десятиліття при проектуванні офісів і устаткування для них відбулося «вростання» ергономіки всередину творчої діяльності дизайнерів, що визначається терміном ергодизайн, який виник у зв'язку з електронною революцією в офісі.

Оформлення інтер'єру службових приміщень офісу впливає на формування сприятливого іміджу (клімату) підприємства і підвищення продуктивності праці.

2.4. Зелений офіс як інноваційна практика покращення офісної діяльності в нових умовах

Глобальні проблеми навколишнього середовища сьогодні стосуються всіх без винятку і у сучасному конкурентному суспільстві турбота про довкілля є необхідною передумовою функціонування будь-якої організації. Жодна компанія не може залишатись осторонь від вирішення проблем навколишнього середовища, оскільки вони безпосередньо впливають на життя кожної людини і обумовлюють перспективи розвитку бізнесу. Соціально відповідальний бізнес за усіма параметрами випереджає неетичний бізнес, особливо у довгостроковій перспективі. Концепція зеленого офісу спрямована на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище офісної діяльності компанії шляхом максимального збереження ресурсів та енергії і зменшення кількості відходів. Принципи зеленого офісу може застосовувати будь-яка компанія, незалежно від сфери її діяльності, фінансових можливостей та кількості працівників. Впровадження правил зеленого офісу в корпоративну культуру компанії допомагає не тільки змінити ставлення кожного співробітника до збереження навколишнього середовища на роботі, але й поширювати набуті знання і звички в родині та соціальному оточенні. Крім того, в концепції зеленого офісу багато уваги приділяється підвищенню комфорту умов праці та якості внутрішнього середовища офісних приміщень, а також збереженню здоров'я співробітників, що безпосередньо впливає на продуктивність їх праці та загальний успіх компанії.

Зважаючи на необхідність перебудови принципів організації робочого процесу в офісах у зв'язку з пандемією COVID-19, актуальності набуває концепція зеленого офісу, яка потребує доопрацювання з урахуванням нових вимог у світі глобальних соціальних та економічних змін.

Формування концепції зеленого офісу почалося з 70-х років минулого століття за часів глобальної нафтової кризи, коли провідні компанії США і Західної Європи були вимушені вдаватися до заходів корпоративної економії. Перший зелений офіс створено у 1984 р. у США для Агентства по захисту навколишнього середо-

вища, коли єдиний на той момент моніторинг якості повітря офісних приміщень був проведений за гроші *R. J. Reynolds Tobacco Company* і то тільки для того, щоб довести «нешкідливість пасивного куріння на робочому місці». А в 1987 р. в документі Комісії ООН по економічному розвитку «Наше загальне майбутнє» прем'єр-міністр Норвегії Гру Харлем Брунтланд запропонувала таке визначення: «Зелений офіс – це філософія управління організацією, яка дозволяє зменшити негативний вплив діяльності компаній шляхом максимального збереження ресурсів і енергії і оптимізації кількості відходів у навколишнє середовище». З тих часів пройдено довгий шлях для усвідомлення необхідності дбайливого ставлення бізнесу до довкілля та здоров'я людей, але детально концепцію зеленого офісу розроблено WWF у Фінляндії тільки в 2002 р. Аналітик Томас Фрідман вважає, що переломний момент стався у 2006 р., коли «зелена ідея» і «зелений спосіб життя» досягли масовості, а відтоді проекти, інвестиції і виробництво за зеленими принципами стали сприйматися критичною масою людей як нова норма сучасності.

Концепція екологічного управління українськими організаціями офісного типу у 2012 році трансформувалася у стандарт СОУ.ОЕМ 08.036.067:2012 «Зелений офіс. Екологічні критерії та метод оцінювання життєвого циклу», який розроблений національним технічним комітетом стандартизації ТК 82 «Охорона довкілля». Стандарт ґрунтується на кращих практиках впровадження зелених офісів у поєднанні з критеріями міжнародних систем оцінки будівель LEED, BREEAM, DGNB і містить чіткі показники, яким має відповідати зелений офіс. Процедура оцінки відповідності стандарту «Зелений офіс» проводиться за схемою екологічної сертифікації згідно з ISO 14024, а ISO 14001 визначає механізм впровадження та функціонування ефективної системи екологічного менеджменту. Крім того, екологічна сертифікація організацій за програмою «Зелений офіс» також передбачає проведення оцінки відповідності організацій офісного типу стандарту СОУ ОЕМ.08.036.067 «Адміністративні послуги (офіси). Екологічні критерії» і охоплює такі аспекти, як ефективне управління матеріальними та природними ресурсами, енергозбереження, якість оточуючого середовища робочої зони, поводження з відходами, закупівлі

товарів і послуг. Відповідно до «Настанови щодо екологічної сертифікації та маркування «зелений офіс» для програм екологічного маркування I типу згідно з ДСТУ ISO 14024» сертифікація відбувається за такими категоріями:

1. Екологічний менеджмент.
2. Енергоефективність.
3. Споживання води.
4. Збереження тепла.
5. Поводження з відходами.
6. Автотранспортні засоби.
7. Товари, вироби та послуги, що закупаються.
8. Інформування.

Критерії екологічної безпеки зеленого офісу підрозділяються на дві основні категорії:

1) позитивний вплив на людей, що передбачає турботу про здоров'я і покращення комфорту співробітників компанії та відвідувачів офісу;

2) дбайливе відношення до навколишнього середовища шляхом зменшення загального негативного впливу. До головних принципів зеленого офісу відносять зменшення споживання природних ресурсів, скорочення забруднення довкілля, впровадження заходів енергоефективності, покращення умов праці, екологічна оптимізація закупівель, відповідальне поведіння з відходами, раціональні транспортні комунікації, популяризація зеленого стилю життя.

Сертифікація зелених офісів дозволяє ідентифікувати і контролювати екологічні аспекти діяльності організації, її продукцію та послуги, знижувати негативний вплив організації на навколишнє природне середовище, зберігаючи водночас рентабельність виробництва. В розвинутих країнах для урядових установ та провідних компаній світу зелена сертифікація стає необхідною умовою оренди офісу. Схема екологічного менеджменту та аудиту ЄС (EMAS) Європейської Комісії охоплює всі сфери економіки і послуг в усьому світі та підтримує організації у пошуку перевірених інструментів зниження показників негативного впливу на навколишнє середовище. Сертифікати зеленого офісу видає також *Greenpeace*, якщо немає перевірених інструментів зниження показників негативного впливу на навколишнє середовище. Логотип зеленого офісу

WWF (Фінляндія) свідчить про корпоративну відповідальність компанії, вдосконалене управління екологічною ефективністю, впровадження заходів з енергозбереження та практичні ініціативи по підвищенню екологічної обізнаності співробітників. Але водночас *Greenpeace* та *WWF* не висувають чітких кількісних вимог до показників функціонування офісів, а тільки стимулюють розвиток культури впровадження зелених офісів та виконують інформативно-просвітницьку функцію. Особливої уваги заслуговують системи зеленої сертифікації BREEAM (Великобританія), DGNB (Німеччина) та LEED (США), які визначають якість та вплив будівлі на довкілля ще на етапах планування, проєктування, будівництва, експлуатації, реконструкції, перебудови та зносу споруди в кінці її життєвого циклу. Такий комплексний підхід забезпечує раціональне землекористування, економію природних ресурсів та енергії, ефективність водокористування, скорочення забруднення та шкідливих викидів, високу якість внутрішнього середовища, безпеку та комфорт людей, інновації та постійне вдосконалення.

Для ефективного впровадження зелених стандартів в офісну діяльність слід враховувати потреби та інтереси різних цільових груп. Виділено принаймні три категорії осіб, які безпосередньо або опосередковано впливають на успіх реалізації проєктів зеленого офісу в житті: 1) власники офісних приміщень; 2) керівники компаній, що орендують офіси; 3) співробітники компаній та відвідувачі офісів. Окрім того, особливості проєкту будівлі та інфраструктура залежать від забудовника. На перший погляд інтереси всіх перелічених категорій зацікавлених осіб знаходяться у конфліктних співвідношеннях: забудовник прагне побудувати дешевше і продати дорожче, власник хоче купити найкращу нерухомість за мінімальні кошти і здавати її в оренду за максимальними ставками, орендарі мріють про високу якість приміщень за найменшими цінами, а користувачі насамперед звертають увагу на комфорт. Водночас завдяки реалізації концепції зеленого офісу, можливо знайти сфери перетину інтересів усіх стейкхолдерів офісних приміщень.

Необхідними атрибутами зеленого офісу є не тільки засоби зниження навантаження на довкілля, але й забезпечення комфорту та якості внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на здоров'я та працездатність людей. І це також впливає на еконо-

мічні показники компанії, наприклад, завдяки зеленій сертифікації офісу штаб-квартири *Genzyme* і пов'язане з цим збільшення продуктивності праці, вдалося зекономити понад 2 млн \$ на рік зарплатного фонду.

У середньому офісний працівник проводить близько 200 днів на рік в офісі, а 80% всіх захворювань виникають під впливом середовища та способу життя. За визначенням ВОЗ здоров'я – це «стан повного фізичного, розумового і соціального благополуччя, а не тільки відсутність захворювань». Серед офісних захворювань, пов'язаних з непрацездатністю, 7% відносять до скелетно-м'язових пошкоджень, а 1/3 лікарняних видаються через болі у попереку. В зелених офісах рівень працездатності підвищується на 8–11% завдяки зменшенню захворюваності та покращенню умов праці, кількість прогулів зменшується на 10%, рівень комфорту оцінюють на 13% вище і на 23% зменшується частота виникнення випадків головного болю та подразнення очей. Дотримання вимог якості внутрішнього середовища в приміщенні (*indoor environmental quality – IEQ*) є головним фактором добробуту та продуктивності офісних працівників. Унаслідок порівняння IEQ зелених та звичайних будівель у Китаї і Тайвані виявлено, що користувачі зелених офісів значно вище оцінюють тепловий та акустичний комфорт, вентиляцію та якість повітря, дизайн та оздоблення приміщень, умови праці та стан здоров'я, порівняно з працівниками звичайних офісних приміщень. Свіже повітря в офісах є одним з головних показників якості внутрішнього середовища, оскільки при збільшенні концентрації CO₂ від 700 ppm до 1000 ppm продуктивність та якість робочого процесу знижується на 11–23%. В оцінці відчуття комфорту слід враховувати гендерну специфіку офісних працівників, оскільки встановлено, що жінки більш чутливі до зниження температур, особливо взимку. Дотримання стандартів зеленого офісу призводить не тільки до збереження природних ресурсів, але й до підвищення продуктивності праці та добробуту людей.

Залежно від визначення сфер відповідальності та можливостей, формуються рекомендації із впровадження зеленого офісу на різних рівнях – працівники, керівництво і менеджмент компанії, орендодавець. Керівники та менеджмент компаній зацікавлені у підвищенні продуктивності праці співробітників та економії

ресурсів, що витрачаються на функціонування компанії. Саме вони приймають рішення про закупівлі, організацію праці. І, нарешті, найбільша категорія стейкхолдерів зеленого офісу – це безпосередньо співробітники компанії. Їх приваблює комфорт та якість робочої зони, позитивний вплив зеленого офісу на своє здоров'я та робочий графік. В окремих європейських країнах впровадження принципів зеленого офісу навіть рекомендовано профспілковими організаціями, оскільки це сприяє створенню більш безпечного і комфортного робочого середовища, внаслідок чого усуваються шкідливі умови для розвитку низки професійних захворювань. Головні переваги для працівників зеленого офісу – це підвищення комфорту та збереження здоров'я, для роботодавців – зростання працездатності співробітників, а для власників офісу – престиж та підвищення орендних ставок. У згаданих категорій осіб, зацікавлених у впровадженні зеленого офісу, є зони перетину інтересів. Наприклад, і орендодавці, і орендарі зацікавлені в економії енергії та підвищенні престижу офісного приміщення. Умови праці безпосередньо пов'язані зі здоров'ям користувачів, тому висока якість і комфорт робочих приміщень вигідні і керівництву, і співробітникам компанії.

Епідемія COVID-19 та карантин змусили компанії переосмислити підходи до роботи, водночас стало очевидно, що застосування принципів зеленого офісу може допомогти навіть у такій надзвичайній ситуації. В умовах пандемії і глобальної економічної кризи офісна діяльність потребує перебудови, а набутий досвід може стати у нагоді після завершення карантину, оскільки очевидно, що людство перейшло в нову еру, де спалахи смертельних інфекційних захворювань стають повсякденною реальністю.

Рекомендовано перебудувати систему організації роботи з урахуванням індивідуальних особливостей працівників, які виявляться після аналізу продуктивності праці з дому під час карантину. Надання роботодавцями своїм співробітникам можливості працювати з дому та організація гнучкого робочого графіку не тільки підвищує продуктивність праці, але й сприяє економії енергії та ресурсів, а також позитивно впливає на довкілля завдяки зменшенню транспортного забруднення. Все більше компаній та державних установ в усьому світі віддають перевагу дистанційній праці. А під

час пандемії 2020 року цей підхід набув особливої актуальності та зберіг здоров'я і життя багатьох людей. Скоординований план роботи працівників дозволяє спланувати нову стратегію робочого простору та врахувати індивідуальні особливості продуктивності працівників. В узгодженні з новими вимогами серед перевірених ефективних стратегій організації робочого простору рекомендовано такі: 1) відокремлені індивідуальні робочі місця; 2) офісний простір для спільної роботи невеликих груп з урахуванням норм соціальної дистанції; 3) домашній офіс; 4) робочі місця спільного користування за принципом вільного столу для співробітників, які не знаходяться в офісі постійно.

Концепція flex-office передбачає гнучкі графіки, роботу з дому, коворкінг, мобільність на робочому місці. Згідно з дослідженням провідної компанії у сфері нерухомості CBRE, 46% французьких компанії все ще розташовані в стандартних закритих офісах, але зростають тенденції переходу найбільших корпорацій у *flex-office*, причому навіть до пандемії протягом останніх п'яти років таку організацію офісного простору обрали *Paribas Personal Finance, L'Oréal, Sanofi, BETC, SFR, Engie, PSA, Danone, Crédit Agricole i Bouygues*.

Тобто, незважаючи на те, що сьогодні *flex-office* займає тільки 6% ринку офісної нерухомості Франції, тут акумульовано 17% співробітників великих компаній, які водночас демонструють найвищий рівень задоволення умовами праці. Опитування включало 46% співробітників звичайних закритих офісів, 27% фрілансерів, 8% тих, які працювали вдома та 6% у *flex-office*. Прогресивні організації переглянули свою політику стосовно віддаленої праці персоналу, наприклад, у Twitter співробітникам дозволили не повертатися в офіс навіть після закінчення карантину. Під час пандемії виявилось, що більшість офісних працівників можуть ефективно виконувати свої обов'язки з дому, а 75% нарад та переговорів можна проводити дистанційно з використанням сучасних технологій зв'язку. До того ж режим дистанційної праці є виявом родинноорієнтованої корпоративної культури, що покращує продуктивність працівників та сприяє їх нематеріальній мотивації. Зменшення кількості ділових поїздок та ефективне використання цифрових комунікацій для дистанційної праці та віртуальних зустрічей

економить час та зменшує викиди у зовнішнє середовище від транспортних засобів.

У компаніях, де не всі працівники повний робочий день перебувають в офісі, у більшості співробітників немає фіксованих робочих місць і діє принцип чистого столу, коли після робочого дня зі столу прибирають особисті речі. Метод для роботи великих команд *sharing desk* полягає в тому, що кожного ранку співробітники самі вирішують, де їм сьогодні розміститися і займають будь-яке вільне робоче місце. В офісах з незакріпленими робочими місцями *hotdesking* у працівників немає особистого простору, але в той же час весь простір належить їм.

Офіси типу open space забезпечують динамічний простір для працівників та кращий контроль підлеглих для керівників. Відкритий офісний простір поліпшує взаємодію між співробітниками, але водночас зосередитись, а це незадовільно впливає на якість роботи складно, швидкість виконання завдань та процес запам'ятовування. В умовах пандемії і в постпандемічний період офіси відкритого типу потрібно замінити індивідуальними робочими відсіками, що легко зробити за допомогою мобільних перегородок. Такий підхід дозволяє більш ергономічно використовувати офісний простір, створюючи різні локації для комунікацій, нарад, конференцій, навчання, прийому їжі, відпочинку та спортивних занять. Для забезпечення мобільності простору також застосовують трансформовані меблі, завдяки чому кімнату для переговорів можна легко перетворити на лекторій, тренінгзал або зону для офіційної зустрічі. Залежно від функціональності, а також для забезпечення акустичного комфорту використовують різні типи перегородок. Скляними перегородками *GlassSystem* обладнують кімнати для переговорів і нарад, а перегородки *Haworth* поглинають до 70% шуму, тому їх встановлюють між робочими столами. Але навіть такі заходи не завжди бувають ефективними, адже 60% працівників за столами з перегородками і 50% людей, які працюють в *open space*, незадоволені акустичним комфортом, натомість тільки 16% власників окремих кабінетів страждають від зайвих шумів. Окрім перегородок, акустичний офісний комфорт забезпечують спеціальні пристрої та матеріали, наприклад, килимове покриття *Interface* не лише має високі показники звукопоглинання та звукоізоляції, але й на

80% складається з повторно перероблених матеріалів. Не всі працюють ефективно в умовах ізоляції, навіть в індивідуальних кабінетах деякі люди почуваються самотньо і їм здається, що вони відірвані від колективу. Тому в офісах створюють комфортні умови для роботи невеликих команд від 2 до 16 людей в одній кімнаті, де вони можуть взаємодіяти, але рівень шуму значно нижче. Слід пам'ятати, що офіс – це не тільки місце для роботи, але й середовище для життя і спілкування. Необхідно знайти баланс і забезпечити співробітникам умови для вільного вибору, попередньо дослідивши взаємозв'язок продуктивності праці та типу офісного простору і робочого графіку.

Транспортна доступність та район розташування офісу все ще домінують серед факторів офісного престижу, але дизайн інтер'єру офісів набуває все більшого значення. До сучасних актуальних тенденцій обладнання офісу відносять біофільний дизайн, що передбачає інтеграцію природних елементів у будівлі для позитивного впливу на здоров'я та добробут людей. Це може виявлятися і у формі озеленення зовні та всередині будівель, і у використанні різноманітних природних елементів в інтер'єрах для забезпечення оздоровчого та естетичного ефектів. Опитування 1 000 французьких студентів покоління Y виявило, що 42% можуть відмовитись від запропонованої роботи, якщо офісне середовище буде недостатньо «зеленим». Біофільний офіс включає не тільки наявність зелених рослин в офісі, але й природну естетику, кольори, освітлення, звуки, різноманітність, текстуру поверхонь та вид з вікон. У співробітників офісів з зеленими рослинами і природним освітленням на 6% збільшується продуктивність та на 15% креативність, крім того, поліпшується стан здоров'я та зменшується кількість прогулів.

Зелені стіни з рослин покращують акустику в офісі, знижують рівень CO₂ та поглинають шкідливі летючі сполуки. Найкращими для офісного комфорту вважаються заспокійливі пастельні тони в інтер'єрі. Проте у проведеному експерименті з оцінки впливу кольору стін на продуктивність та настрої працівників було отримано несподівані результати. Суб'єктивна оцінка піддослідних суперечила результатам тестування, оскільки спочатку респонденти стверджували, що червоний колір стін їх відволікає, а білий

більше підходить для офісної праці. Але при виконанні тестового завдання найменше помилок офісні працівники робили у приміщенні, пофарбованому в червоне, а в білій кімнаті – найбільше.

Отож, офісні приміщення потребують різноманіття дизайну та кольорів і згідно з результатами досліджень білі кімнати підходять для рутинної праці, червоні – для напруженої роботи, а зелені – для відпочинку. В умовах небезпеки поширення інфекції у дизайні офісних інтер'єрів слід віддавати перевагу матеріалам з поверхнею, що легко дезінфікується. Рекомендовано впровадження нових норм прибирання приміщень та правил поведіння у спільних офісних просторах.

Для підвищення безпеки необхідно створити умови для дотримання соціальної відстані на робочих місцях, у ліфтах, холах, конференц-залах, приймальнях, кухнях, їдальнях, вбиральнях тощо.

Співробітник, який почувається комфортно на робочому місці, завжди більш мотивований і ефективний, тому для залучення особливо цінних спеціалістів роботодавці намагаються створити найкращі умови для їх праці.

Для сьогоднішніх випускників університетів фактор якості умов праці є вирішальним у виборі роботодавця, але також велике значення мають зміст та кінцеві цілі самої роботи. Аудиторська фірма *Deloitte* провела дослідження «Sense au travail», внаслідок якого з'ясувалося, що для 30% з 2 500 респондентів найбільше значення має сенс роботи та організація праці, чверть пов'язують свій вибір з корпоративними цінностями і стільки ж – з командною роботою. Тільки для 2% опитаних найбільше значення має продукт компанії, для 5% – сфера діяльності і для 12% – вибір професії. Представники молодого покоління схильні часто змінювати місце роботи, адже професійна мобільність пов'язана з прагненням до самовдосконалення і постійним пошуком кращого місця для самореалізації.

Впровадження концепції зеленого офісу призведе до корінних змін в офісному управлінні, зміцнить екологічну відповідальність, зменшить забруднення довкілля, підвищить продуктивність праці та прибутковість організацій.

Застосування зелених стандартів дозволяє компанії вийти на кардинально вищий рівень розвитку з новою корпоративною культурою та згуртованою ідейною командою, яка здатна оперативно вирішувати найскладніші завдання бізнесу. Крім того, покращений соціальний імідж компанії дозволяє отримати значні нематеріальні вигоди в суспільстві завдяки зміцненню репутації серед клієнтів, партнерів, інвесторів, органів влади та широких кіл громадськості.

2.5. Ресепшн та коворкінг в офісному менеджменті

Ресепшн. Почуття впевненості у партнері має виникати з моменту знайомства з його офісом. Будь-яке підприємство починається з ресепшн. Потенційні клієнти приділяють увагу не тільки якості ремонту приміщення, але й рівню стійки ресепшн, її якості, тому, як вона вписується у корпоративний стиль. Клієнти й потенційні партнери по зовнішньому вигляду зони мають зрозуміти наскільки зможе підприємство, наскільки формалізована її внутрішня корпоративна політика та чи турбується керівництво про умови праці підлеглих.

Ресепшн (іноді ресепшен, рецепція) (з англ. *reception* – стійка адміністратора, приймальня (в готелі), регістратура, вахта тощо) в сучасній бізнес-мові має декілька значень:

- приймальня в будь-якій організації;
- незвична широка стійка, за якою знаходиться секретар, адміністратор, офіс-менеджер;
- місце, до якого насамперед звертається клієнт, що заходить до будь-якої установи.

За стійкою ресепшн зазвичай працює секретар або адміністратор. Сьогодні стійка є одночасно і робочим місцем секретаря (адміністратора), і місцем, до якого підходять відвідувачі. Тому конструкція має бути зручною для обох сторін. Оскільки в приймальні одночасно буває декілька клієнтів або відвідувачів, то зручна і широка стільниця дозволяє їм усім розміститися і отримати консультацію.

Є певні правила щодо обладнання, оформлення, дизайну, розміщення адміністративних стійок. Вимоги до адміністративної стійки ресепшн:

1. 1,20 м – оптимальна довжина стійки, що дозволяє вільне і швидко пересування за нею і за її межами. Оптимальна висота згідно з вимогами ергономіки становить близько 115 см, що є оптимальним для людини середнього зросту.

2. Краща різнорівнева (наприклад, дворівнева) адміністративна стійка, оскільки адміністратор потребує певної закритої території, щоб його робота вважалася повноцінною. Другий рівень – це його робочий стіл. Дворівнева конфігурація стійки дозволяє співробітникам підприємства спілкуватися між собою і з клієнтами, розмішувати документацію і оргтехніку.

3. Естетичну форму стійки дає змогу забезпечувати заокруглена адміністративна зона.

4. Незважаючи на те, що на робочому місці іноді працює два адміністратори, встановлюється стілець в єдиному екземплярі.

5. Стійка має бути непрозорою. Винятком може бути верхня частина стійки для ліпшого огляду приміщення приймальні.

6. Робоче місце адміністратора має бути добре освітлене.

Сучасні стійки сконструйовані з урахуванням вимог ергономіки. В них передбачені спеціальні шухляди для паперів, а також отвори і кріплення для проводів, які, зазвичай, прокладаються так, щоб вони нікому не заважали, наприклад, на внутрішній поверхні стола або в ніжках. Таке облаштування стійки вважається оптимальним для комфортного спілкування з секретарем (адміністратором).

З боку секретаря (адміністратора) стійка являє собою робочий стіл. Він має бути доволі великим за розміром, щоб на ньому можна було б розташувати телефон, комп'ютер та іншу оргтехніку, папки з паперами тощо. Все це необхідно утримувати в порядку і заради загального естетичного вигляду, і для зручності роботи.

Ситуація, коли адміністратор офісу сидить за низьким столом, а візитер стоїть перед ним у повний зріст, психологічно неприйнятна для першого. Цю проблему допоможе вирішити перегородка. За нею зручно працювати, і навіть присутність великої кількості відвідувачів не завадить секретареві відповідати на

дзвінки, а головне, у нього буде відчуття, що він ізольований від оточуючих.

Здебільшого, на ресепшн є все для того, щоб організувати прийом відвідувачів. Тут розташовують дивани, крісла, журнальні столики, де гості можуть очікувати на зустріч. Щоб очікування не перетворилося в психологічний подразнювач диван необхідно розташувати так, щоб на ньому було зручно сидіти і не виникло потреби змінювати позу, даючи будь-кому пройти. У разі, коли відвідувачі для підприємства не дуже важливі, вони можуть очікувати на зустріч стоячи, тоді додаткові меблі не потрібні.

Розрізняють такі види стійок ресепшн: прямі, кутові, П-подібні, радіусні (дігоподібні), замкнені.

Переваги та недоліки різних видів ресепшн:

1. Прямі ресепшн зазвичай використовуються в магазинах та офісах, де знаходяться в офісній частині.

2. Кутові ресепшн, зазвичай, приєднуються до прямих, для логічного завершення зони ресепшен.

3. П-подібні ресепшн є об'єднанням прямого і кутового ресепшн з двох боків. Використовуються у великих офісах і за потреби розташування в зоні ресепшн додаткових співробітників, наприклад, кур'єрів.

4. Радіусні ресепшн є найкрасивішими з наявних, оскільки дозволяють, по-перше, оцінити довжину фасадної лінії ресепшн (сфера має найбільшу площу поверхні для того ж об'єму, що й інші фігури), а, по-друге, оцінити напрямок погляду секретарів, а, отже, показати клієнтам їх важливість для підприємства.

5. Замкнені ресепшн бувають квадратні, прямокутні, круглі та овальні. Замкнені ресепшн трапляються в торговельних центрах як стіл довідок або інформаційний. Цей ресепшн використовується для активного просування бренду підприємства, просування товарів і послуг.

Розрізняють таку класифікацію стійок ресепшн за ціновим критерієм:

1) вартість стійки VIP-класу – від 5 до 6 тис. дол. США і вище;
2) середня вартість стійки бізнес-класу – від 1 до 1,5 тис. дол. США;

3) діапазон цін на меблі для ресепшн економ-класу – від 400 до 1000 дол. США.

Дизайн стійки ресепшн залежно від напрямку діяльності організації

Напрямок діяльності організації	Особливості оформлення ресепшн
Банки, фінансові установи, страхові компанії	Оформлення ресепшн коштовними матеріалами і меблями, виконані за індивідуальним проєктом. Натуральна кольорова гама.
Рекламні агентства, салони краси, організації, для яких важливо створити яскраве враження	Моделі з сучасних матеріалів – яскравих цікавих кольорів. Скляні або металеві стійки нестандартної конструкції з міні-колонами, наприклад, з опорами різної форми або з різбленням.
Невеликі офіси, що орендують площі в тому або іншому приміщенні і доволі часто переїзять з місця на місце	Компактні та невеликі стійки ресепшн. Їх головною перевагою є невелика вага, що зручно при транспортуванні, і низька вартість порівняно з продукцією відомих виробників з інших матеріалів. Основні недоліки: низька міцність та мінімалістський дизайн.
Медичні центри, громадські організації	Ресепшн у формі кола, що встановлюють у центрі приміщення. Сучасний матеріал – штучний акриловий камінь коріан, дозволяє виготовляти стільниці будь-якої форми без жодного шва.

Серед переваг сучасних стійок ресепшн доцільно виділити: багатофункціональність та інформаційно-рекламну функцію. Відповідно до дизайнерських рішень модулі, з яких складаються сучасні стійки ресепшн, можна добудовувати та змінювати місцями, що дає змогу вносити зміни до інтер'єра прийнятні без додаткових витрат. Також є можливість установки полиць і підставок для інформаційних матеріалів та рекламних брошур.

Коворкінг.

Сучасний світ розвивається доволі швидко, тому не дивно, що стандартна організація робочих місць також удосконалюється. Економічна реальність спрямована на те, що замість наявності великого офісу, де кожен співробітник має фіксоване місце, орендувати робоче місце в коворкінг-офісі, залежно від діяльності працівника.

За останні 3–5 років у коворкінг-індустрії простежується експоненціальне зростання, і за цей час вона зробила революцію в тому, як люди використовують, орендують і взаємодіють з офісними приміщеннями. Практика використання коворкінг-просторів таких компаній, як *GE*, *Accenture*, *Amazon*, *IBM*, *KPMG*, показує, що робота в гнучкому режимі підвищує ефективність їх діяльності.

Коворкінг – це можливість придумати проєкт і завтра почати повноцінно над ним працювати (повноцінно – у комфортному офісі з переговорними кімнатами, а не вдома). Аналогічним чином залишити коворкінг можна в будь-який момент. У такому місці творчій особистості буде краще і комфортніше. Коворкінг дає змогу працювати в орендованому місці певний час, залишаючись незалежними і вільними, використовуючи спільне приміщення для своєї діяльності. Не кожен фахівець, котрий починає, має можливість орендувати власний офіс, а робота на підприємстві не приносить успішного результату через деякі умови праці. Це може бути нетворча атмосфера і почуття залежності. Зазвичай коворкінг має приміщення для самої праці, для перемовин, для відпочинку, тобто будь-яка творча особа має все для повноцінної роботи.

Також таке місце є платним і це дає стимул до роботи і прогресивного результату.

Зародився коворкінг у США в середині двохтисячних років. Автором інновації вважають американського програміста Бреда Нойбергера, який вирішив організувати індивідуальний бізнес, оскільки був людиною доволі товариською, – прийняв рішення не замикатись у чотирьох стінах. Він пішов іншим шляхом, вирішивши орендувати велике офісне приміщення, розділив його на кілька робочих місць і запросив туди своїх колег телевізійників з можливістю поділу орендної плати. Ідею зустріли «на ура», вона особливо виправдала себе в період кризи 2008–2010 рр. Сьогодні коворкінг успішно реалізується не тільки в США, але і в більшості європейських країн.

У Лондоні кожен третій бізнес-центр готовий запропонувати робочі місця для коворкера. Наданням в оренду і обслуговуванням коворкінг-офісів займаються спеціалізовані фірми. З огляду на те, що за кордоном клієнти більш націлені на готові бізнес-пропозиції, коли можна зняти робоче місце на два–три дні, з орендарями про-

блем не має. Беручи до уваги потреби малих фірм (чисельністю до 5 осіб) у коворкінг-центрах, пропонуються послуги *call-центру*, секретаря, IT-фахівця, бухгалтера, юрисконсульта, тут же може бути надана в користування міні-кухня, місце для паркування автомобіля тощо.

Коворкінг може розглядатися в трьох різних аспектах:

1) спільна оренда офісного приміщення з метою зручності роботи незалежних працівників різної сфери діяльності;

2) модель організації робочого простору, яке максимально комфортно укомплектовано для ведення підприємницької діяльності вільних і незалежних учасників;

3) принцип організації робочого простору, який дозволяє незалежним і вільним учасникам максимально комфортно і з найбільшою ефективністю вести свою діяльність внаслідок гнучкої комбінації послуг та грамотно організованого робочого мікроклімату, що стимулює обмін думками і генерацію нових ідей за допомогою взаємодії між учасниками і певної політики організаторів.

Коворкінг сприяє розвитку стартап-культури (культура, яка ґрунтується або на основі нових інноваційних ідей або технологій, які щойно виникли), надаючи не тільки всю необхідну інфраструктуру для розвитку нового проекту і створюючи певну творчу атмосферу, а й формуючи креативне співтовариство, члени якого можуть увійти в новий стартап-проект.

Коворкінг-центри – послуги з організації раціонального робочого процесу. Основними клієнтами центру можуть стати: підприємці, журналісти, дизайнери, програмісти, котрі працюють як фрілансери; іногородні компанії, що організують виїзні семінари, тренінги й інші заходи; фахівці з консалтингу; письменники; студенти і школярі; представники творчих і професійних співтовариств. Ця категорія людей веде свою діяльність, зазвичай, через Інтернет.

Коворкінг, як і інші гнучкі робочі місця, відомі тим, що пропонують умови, які сприяють інноваціям, співпраці та продуктивності. Цей тип робочих місць був першопрохідцем у впровадженні людського підходу до дизайну – тенденція, яка наздоганяє серед розробників нерухомості, орендодавців та компаній.

Колективний простір – нове явище в бізнес-середовищі України. Перший подібний заклад відкрився в Україні у 2015 році.

Нині по всій країні зареєстровано 38 коворкінг-центрів, у Києві – 17, у Львові – 4.

Оскільки базова сукупність послуг для більшості українських коворкінгів однакова: стаціонарне або вільне робоче місце, чай/кава/вода, оргтехніка, високошвидкісний бездротовий інтернет, комфортна обстановка (опалення, кондиціонери, прибирання, охорона), формування ціннісної пропозиції коворкінгу як підприємницької ініціативи відбувається завдяки пропозиції набору додаткових послуг і можливостей для своїх резидентів.

Це можуть бути переговори, віртуальний секретар, юридична адреса, поштове обслуговування, зберігання документів, бухгалтерські та юридичні послуги, відеоконференції, проведення тематичних освітніх заходів, консультації та допомога в розвитку.

Підприємство визначає перелік завдань, які має вирішити за певний час, зазвичай, найманий працівник. На цей період для нього орендується робоче місце і необхідне обладнання. Звичайно, продаж офісних приміщень однаково матиме свій попит, проте якщо підприємство невелике, то економічно вигідно вирішувати питання оренди. Оскільки постійної потреби в наявності працівника немає, то підприємства можуть значною мірою знизити свої витрати на оренду постійного офісу. До того ж практикується і варіант віддаленої роботи.

Співробітники працюють тимчасово і віддалено, робочі місця орендується у міру необхідності, що дозволяє підприємствам орендувати менші площі для постійного офісу і знижує витрати на його обслуговування. Підприємство може наймати для роботи віддалених працівників у будь-яких регіонах країни, де заробітна плата нижча. Водночас віддалений співробітник працює вдома, а підприємство забезпечує тільки оренду переговорних кімнат, де співробітник може зустрітися з клієнтом або провести відеоконференцію з усіма співробітниками фірми. Ще однією перевагою коворкінгу є можливість економії на відкритті філії. Відкриття нового місця пов'язано з високими витратами і ризиками при довгостроковій оренді офісу. Орендуючи місце для співробітника, підприємство може розширюватися в будь-якому регіоні країни, усуваючи ризик непотрібних офісних витрат. Для офісу, який не пов'язаний з прийомом клієнтів, коворкінг-центри пропонують нову бізнес-модель,

так званий віртуальний офіс – фактична адреса + обробка дзвінків і кореспонденції. Це позбавляє підприємство від витрат на утримання постійного персоналу.

Фірми, яким необхідний тимчасовий офіс на термін конкретного проєкту, завдяки коворкінгу отримують значну економію, вдаючись до використання офісу, вже повністю укомплектованого всім необхідним. Унаслідок застосування таких бізнес-рішень, підвищення мобільності в організації роботи співробітників, скорочується наявність порожніх і невикористаних робочих місць в офісі, зменшуються витрати на утримання офісних площ. Водночас підприємство економить не тільки за рахунок самої площі, але й на комунальних витратах (тепло, електропостачання тощо).

Застосування цих варіантів для організації робочих місць віддалених співробітників підприємства, здатність гнучко змінювати свою організацію роботи, прийняти нові розробки, в кінцевому результаті дозволяє отримати більш високий прибуток.

Коворкінг-центри в Україні є доповненням орендного бізнесу, який зараз переживає не найкращі часи. Власники сподіваються, що бізнесмени-початківці, які користуються послугами центру, економічно зміцніють і почнуть знімати повноцінний офіс у них же.

Питання для самоперевірки

1. Що таке «офіс»?
2. Як розрізняються за призначенням структурні підрозділи офісу?
3. Що таке ергономіка офісу?
4. Назвіть фактори, що впливають на умови праці офісних співробітників.
5. Назвіть і обґрунтуйте основні вимоги та рекомендації щодо раціональної організації робочих місць співробітників офісу.
6. Як Ви розумієте систему «5S»? Поясніть суть і взаємозв'язок її складових елементів.
7. Що таке робоче місце?
8. Що таке безпечні умови праці?

9. Які Ви знаєте принципи організації робочого місця?
10. Які Ви знаєте підходи до організації офісного простору?
11. Які Ви можете назвати переваги та недоліки закритого і відкритого планування офісу?
12. Які Ви можете охарактеризувати недоліки закритого і відкритого планування офісу?
13. Перерахуйте основні структурні підрозділи офісу і вкажіть, які з них, на ваш погляд, є в університеті, а які відсутні.
14. Як розрізняються за призначенням структурні підрозділи офісу?
15. У чому полягають відмінності сучасного офісу від традиційного?
16. На які частини поділяють простір сучасного офісу? Яке їхнє функціональне призначення?
17. Які методи управління сучасним офісом вам відомі? Які з них найчастіше застосовують у професійній діяльності? Які з методів, на ваш погляд, є найдієвішими?
18. Які зі структурних підрозділів університету офісу є провідними, а які – другорядними? Як це пов'язано з масштабом і специфікою діяльності університету? Відповідь обґрунтуйте.
19. У яких випадках і для яких підприємств краще відкрите планування офісу?
20. Опишіть особливості комбінованого планування офісу.
21. Як, на вашу думку, інтер'єр офісу пов'язаний з іміджем підприємства?
22. Які інтер'єрні рішення в оформленні офісу ви знаєте?
23. Яку систему поділу на класи офісів застосовують в українській практиці? Охарактеризуйте кожен з указаних класів офісів.
24. Поясніть, чому, незважаючи на явні технічні та представницькі переваги офісних будівель класу А, більшість орендарів віддають перевагу орендувати приміщення класів В і С?
25. У яких випадках використовують тимчасовий офіс?
26. На яких ідеях ґрунтуються уявлення про «ідеальний офіс»?
27. Як на стилі офісу позначаються вид економічної діяльності підприємства та її організаційна культура? Наведіть приклади.
28. Назвіть чинники, що впливають на умови праці офісних співробітників.

29. Назвіть та обґрунтуйте основні вимоги та рекомендації щодо раціональної організації робочих місць співробітників офісу.

30. Зазначте основні правила під час організації робочого простору.

31. Які є особливості організації побуту керівництва та підлеглих?

32. У чому полягають особливості зонування офісного простору.

33. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.

34. Охарактеризуйте сутність поняття «Економічна безпека офісу».

35. Зазначте чинники робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.

36. Охарактеризуйте систему стандартів щодо забезпечення безпеки діяльності офісу.

37. Зазначте особливості впровадження принципів «зеленого офісу» в контексті підвищення безпеки діяльності офісу.

38. Що таке коворкінг?

39. Які є види коворкінг-центрів?

40. Які є види ресепшн?

Тести для самоконтролю

1. Офіс – це:

1) відособлена адміністративна одиниця, яка організовує управління підприємством, призначена для розміщення адміністративно-управлінського персоналу;

2) основна виробнича одиниця, відділ промислового підприємства;

3) сукупність робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідні операції або різні операції з виготовлення одного–двох видів продукції;

4) ланка у виробничій структурі, що об'єднує групу робочих місць.

2. Оптимальне використання і координація всіх ресурсів підприємства (капіталу, будівель, споруд, обладнання, сировини, матеріалів, праці, інформації) для досягнення цілей офісу є:

- 1) головним завданням;
- 2) основною метою;
- 3) принципом роботи;
- 4) план якому слідує працівники.

3. Сучасний офіс – це складна система, що синтезує в собі кілька компонентів, який із них туди не входить:

- 1) комфортні робочі приміщення;
- 2) застаріле технічне обладнання;
- 3) оргтехнічні засоби;
- 4) документаційне та інформаційне забезпечення.

4. Структурний підрозділ, який забезпечує ефективну діяльність апарату управління:

- 1) функціональний;
- 2) обслуговуючий;
- 3) виробничий;
- 4) програмно-цільовий.

5. Служба офісу, що здійснює документаційне забезпечення управління – це:

- 1) фінансово-бухгалтерська;
- 2) інформаційно-документаційна;
- 3) технічна;
- 4) кадрова.

6. Особа в обов'язки якої входить не тільки виконання технічних робіт, а й виконання найвідповідальніших доручень і прийняття рішень –це:

- 1) технічний секретар;
- 2) референт-помічник;
- 3) секретар-референт;
- 4) персональний асистент.

7. Ергономіка – це:

- 1) науково-теоретична дисципліна, яка досліджує психологічні чинники взаємодії людини з різними засобами діяльності;
- 2) науково-експериментальна дисципліна, яка досліджує фізіологічні чинники взаємодії людини з різними засобами діяльності;

3) науково-теоретична та науково-експериментальна дисципліна, яка досліджує психофізіологічні фактори взаємодії людини з різними засобами діяльності в умовах, що вимагають від неї нервових реакцій на обставини, які постійно змінюються;

4) дисципліна, яка вимагає від людини врівноваженої реакції на обставини, які постійно змінюються.

8. Концептуальна модель, яка переважає в об'єктах, призначених під оренду, де насамперед зручність експлуатації, якісне інженерне оснащення є:

- 1) креативна модель;
- 2) функціональна модель;
- 3) організаційна модель;
- 4) модель соціального офісу.

9. Підхід до організації офісного простору, який передбачає виділення кожному співробітнику постійного і тимчасового робочого місця – це:

- 1) відкритий простір;
- 2) напіввідкритий;
- 3) комбі-офіс;
- 4) закритий.

10. Місце з надання послуги з організації раціонального робочого процесу – це:

- 1) приймальня;
- 2) it-парк;
- 3) офіс;
- 4) коворкінг-центр;
- 5) цент зайнятості.

Практичні завдання

Завдання 1. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в закладі вищої освіти).

Завдання 2. Назвіть основні вимоги до санітарно-гігієнічних умов праці офісних службовців. Оцініть умови праці в університеті і подумайте, наскільки вони відповідають нормам.

Завдання 3. Охарактеризуйте соціально-побутові чинники, що впливають на умови праці офісних службовців. Складіть анкету для з'ясування, наскільки задоволені співробітники офісу соціально-побутовими умовами праці.

Завдання 4. Яким би Ви хотіли бачити свій майбутній офіс, якщо були б керівником підприємства?

Завдання 5. Ґрунтуючись на набутих компетенціях з навчальної дисципліни «Офіс-менеджмент», необхідно скласти оголошення оренди офісу з використанням вихідних даних. Обов'язково необхідно зазначити клас офісу. На основі вихідної інформації розробити проєкт зонування пропонованого офісу.

Вихідна інформація: площа – 148 м², адреса – Львів, вул. Кульпарківська 139, («ПАРУС») Франківський район. Офіс розміщений на 4-му поверсі, 12-й поверх – зона «відкритий простір» (100 м²), є можливість окремого кабінету для керівника (12 м²), зона ресепшн (18 м²), влаштована мінікухня з усією побутовою технікою, с/в суміщений, духова кабінка, тераса для паління, паркінг, вікна – у французькому стилі, паркінг, презентабельний фасадний вхід з охороною на ресепшені. Вартість оренди – 35 ум. од./м².

Рольова гра. За жеребом виберіть «адміністратора Reception». Решта повинні розіграти різних відвідувачів і клієнтів. Після гри необхідно обговорити, які якості та навички були продемонстровані цим «адміністратором» і які з них варто поліпшити.

Література

1. Верескля М. Р., Леськів Г. З. Безпека життєдіяльності та охорона праці : навч. посібник. Львів : ЛьДУВС, 2018. 264 с.
2. Березуцький В. В. Ризик орієнтований підхід в охороні праці. LAP Lambert Academic Publishing, 2019. 108 с.
3. Березуцький В. В., Адаменко М. І. Небезпечні виробничі ризики та надійність : навч. посібник. Х. : ФОП Панов А. М., 2016. 385 с.
4. Березуцький В. В., Ільїнська О. І. Ергономічні особливості забезпечення умов праці в офісах. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Інноваційні технології та обладнання обробки 15 матеріалів у машинобудуванні та металургії*. 2019. № 11 (1336). С. 15–21. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/DeBu_2012_1_9.pdf
5. Гнатюк Л. Р., Музиченко О. А. Особливості еволюції офісних приміщень та сучасні тенденції їх оформлення. *Національний Авіаційний Універ-*

ситет, 2014. Вип. 37. С. 117–124. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/49176/2/2019_df

6. Гнучкі робочі місця та коворкінг. URL: <https://U.S.FlexibleWorkspace-and-Coworking/Established-Expanding-and-Evolving>

7. Гервас О. Г. Ергономіка : навч.-метод. посібник. Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2011. 130 с.

8. Катріченко К., Бондаренко І. В. Принципи універсального дизайну як засіб формування офісів з урахуванням вимог людей з інвалідністю. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції «Мистецтво ХХ–ХХІ століть: проблеми, постаті, перспективи»* (м. Ужгород, 22–23 березня 2018 року). С. 26–39. URL: http://www.artedu.uz.ua/doc-files/konkurs_studrob/2019/stud_vistnik2019.pdf#pag27

9. Коворкінг в Україні. URL: <https://www.coworking.com.ua>

10. Кривомаз Т. І., Карпенко Н. С. Зелені стандарти для покращення офісної діяльності в нових умовах. *Екологічна безпека та природокористування*. 2020. № 2 (34). С. 5–21. URL: <http://es-journal.in.ua/article/view/207985>

11. Кускова С. В. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.

12. Магас М. І., Рязанов М. Р. Вплив умов праці на продуктивність працівників в сучасних офісах. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету ім. Василя Стуса. Економічні науки*. 2020. Т. 1. № 12. С. 232–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2019_1_39

13. Назаров М. І., Нізельська М. А. Вплив діджиталізації економіки на трансформацію світового ринку. *Класичний приватний університет*. Вип. 2 (19). 2020. С. 18–22. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr_19_218.

14. Янченко Н. В., Головка-Марченко І. С., Тихомирова А. О., Ярець М. В. Підвищення ефективності праці за рахунок коворкінг-центрів. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 331–337. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/2020-2_0-337.pdf

15. Сафронова О. О., Стрільчук М. О., Аугліулдін Р. М., Донець К. В. Особливості формування дизайну інтер'єру сучасних інформаційних агентств. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2017. № 4 (25). С. 1–12. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_6_2017_4_2.pdf

16. Сердюк О. І., Мирна О. В. Ресепшн у просуванні корпоративного іміджу в офісному менеджменті. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 2 (7). Т. 2. Полтава : ПДАА. 2013. С. 185–190. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/2734>

17. Снігур Х. Коворкінг: переваги та недоліки в організації робочих місць. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 4. С. 117–124. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/29125/180.pdf>

18. Сорокова А. О. Сучасний офіс: традиції та новаторство. *Problèmes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante: collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la conférence scientifique et*

pratique internationale (Vol. 4). 29 novembre. 2019. Bruxelles, Belgique: Plateforme scientifique européenne. Pp. 60–65. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index/29.11.2019>

19. Шевчук С. П., Скороходов В. А., Жуковська В. М. та ін. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : навч. посібник. К. : «Видавничий дім «Професіонал»; Центр учбової літератури, 2010. 184 с.

20. Agence de la transition écologique (ADEME). URL: <https://www.ademe.fr> (дата звернення: 21.02.2021).

21. Green Code Lab. URL: <https://www.greencodelab.org> (дата звернення: 21.02.2021).

22. Как выжить в open space Superjob. Советы по поиску работы и построению карьеры. 2018. URL: <https://www.superjob.ua/pro/5103/>

Тема 3

ОФІСНІ РЕСУРСИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

- 3.1. Ресурси для життєзабезпечення діяльності офісу.
- 3.2. Програмні, апаратні та технічні засоби для роботи в офісі.
- 3.3. *Офісні технології: операційна система Windows, електронні документи MS Word, електронні таблиці MS Excel, макроси. Основи VBA.*
- 3.4. Аналіз пропозицій.

3.1. Ресурси для життєзабезпечення діяльності офісу

Ефективна діяльність офісу неможлива без його обладнання матеріалами повсякденного призначення і тривалого користування.

До посадових обов'язків офіс-менеджера належить виконання окремих доручень керівника з фінансово-господарської діяльності. Від офіс-менеджера залежить безперебійна діяльність офісу.

Здійснюючи господарську діяльність, варто потурбуватися про те, щоб на столі керівника та інших співробітників офісу розміщувалися настільні прилади, підставки для канцелярського приладдя, лотки для паперу, ручки, маркери та інше, необхідне для ефективної роботи.

Канцелярські товари – це вироби та приладдя, використовувані для листування та оформлення документації. Вони становлять окрему статтю у витратах будь-якого підприємства.

Види офісних матеріалів

Групи офісних матеріалів	Види офісних матеріалів
Офісні матеріали повсякденного призначення	Паперові вироби; письмові приладдя; засоби зберігання документів; бізнес аксесуари; офісне обладнання та пристосування; витратні матеріали для комп'ютерної та іншої техніки; офісні господарські товари; продукти харчування для офісу; сувенірна та рекламна продукція; періодичні, книжкові та безкоштовні видання для офісу.
Офісні матеріали тривалого користування	Офісні меблі та предмети інтер'єру; оргтехніка та допоміжне обладнання до неї; комп'ютерна техніка та допоміжне обладнання до неї; офісна побутова техніка та допоміжне обладнання до неї; інструменти та матеріали для поточного ремонту офісних приміщень.

Притаманною особливістю офісу є робота з інформацією та документами. Для офіс-менеджера просто необхідно, щоб документи, з якими він працює, завжди були чітко систематизовані та перебували у полі зору.

Щоб досягти такого результату, можна використовувати різні файлові системи:

- байндерну систему (папки);
- систему підвісних файлів;
- систему файлових шаф (*file's cabinets*).

В офісі може використовуватися *байндерна система зберігання документації*.

У цьому разі матеріали групують так:

- папки-швидкозшивачі з металевим механізмом для підшивання паперів;
- папки-реєстратори з шириною корінця 40 і 80 мм;
- папки з швидкодіючим затискачем.

Систему «*підвісних файлів*» ще називають *legal size files*. Вона зручна для використання у тих випадках, якщо стандартні розміри документів, що використовуються в офісі, дещо перебільшують звичайний формат А4.

Для зберігання найбільш важливої інформації існує *file's cabinets* із великою кількістю файлів, що закриваються ключем. Найчастіше *file's cabinets* (файлові шафи) виготовляються з металу і мають декілька ступенів захисту, включаючи протипожежну.

Найпростіші настільні прилади – стакани для письмового приладдя. Поширені стакани-трансформери, що складаються з декількох частин і легко переставляються, змінюючи форму самого стакана.

Деск-органайзери – підставки для комплектації канцелярського приладдя: ручок, олівців, ножиць, скріпок, лінійок, скотчу. Зазвичай всі ці прилади завдяки своїй здатності обертатися забезпечують швидкий доступ до будь-яких предметів.

Лотки для зберігання паперу можуть бути складовою деск-органайзера або використовуватися окремо. Лотки для зберігання паперу поділяють на два види: горизонтальні лотки і вертикальні накопичувачі паперу.

Актуальними в офісах є багатосекційні лотки – і закриті, і відкриті, з ключами та без. Жорсткий корпус таких лотків має до десяти відділень.

Потрібними є *маркери*, без яких складно уявити жоден офіс. Ними можна малювати та креслити, писати на спеціальних дошках, на презентаціях та звітах.

У підприємствах акцентують на економії паперу з погляду екології. Наприклад, для чернеток намагаються використовувати аркуші зі зворотною чистою стороною надрукованих, але не потрібних документів.

Запаси матеріалів

Основою безперебійного постачання офісу є ефективне планування запасу та постійний контроль співвідношення між поточними запасами і їх витратою (особливо це відноситься до матеріалів повсякденного призначення).

У такому разі матеріали класифікують за рівнем попиту в офісі:

1) *матеріали високого попиту* – необхідний максимальний страховий запас для покриття будь-яких стрибків попиту з боку співробітників. Водночас необхідно проводити частий контроль залишку;

2) *матеріали постійного попиту* – необхідні помірний страховий запас і періодичний контроль запасів;

3) *матеріали нерегулярного попиту* – характеризуються низьким або нульовим рівнем страхових запасів. Контроль цієї групи достатньо проводити вибірково.

Аутсорсинг

Аутсорсинг – передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт. Аутсорсинг часто використовується для скорочення витрат.

На аутсорсинг в офісі передаються:

- клінінгові послуги;
- кейтеринг – організація харчування співробітників, організація фуршетів, робота флористів:
- транспортні питання;
- організація поїздок – квитки (виписка та доставка);
- бронювання готелів;
- питання логістики;
- юридичні послуги;
- кур'єрські послуги;
- питання охорони та організації пропускового режиму.

3.2. Програмні, апаратні та технічні засоби для роботи в офісі

Офісна організаційна техніка – це всі технічні засоби, що використовуються для зберігання, пошуку, передавання та оброб-

лення інформації в умовах сучасного офісу, що полегшує та прискорює паперове діловодство та адміністративно-управлінську діяльність.

Організаційна техніка становить матеріальну базу прогресивних систем управління.

Недостатнє використання оргтехніки призводить до зниження продуктивності праці та ефективності роботи управлінського персоналу, до неприпустимих затримок під час вирішення оперативних питань, що спричиняє прийняття неправильних рішень через відсутність необхідної інформації і решту негативних наслідків.

Розпочинаючи оснащення офісу різною технікою необхідно пам'ятати, що у приміщенні офісу мають бути ті предмети, що потрібні для вас і ваших співробітників підприємства у процесі роботи.

Придбання засобів оргтехніки повинне бути продиктоване, насамперед, міркуваннями її доцільності та спрямовуватися на максимальну ефективність роботи з урахуванням корисної площі приміщення, відведеного під офіс.

На робочому місці має розміщуватися: персональний комп'ютер; принтер; сканер; копіювальний апарат (ксерокс); телефони внутрішнього і зовнішнього зв'язку; автовідповідач, оснащений диктофоном; машина для знищення документів (шредер); факсимільний апарат.

Доцільно всю оргтехніку розмістити так, щоб був зручний підхід до неї та можливість зручного користування.

Праця у будь-якому офісі потребує різних технічних приладів, що суттєво полегшують і прискорюють трудовий процес. З огляду на це, кожен працівник насамперед повинен мати чітке уявлення про комп'ютери, системи зв'язку та їх різновиди, друковані і копіювально-розмножувальні засоби.

Офісне устаткування можна класифікувати на такі основні групи:

1. Комп'ютери та електронні засоби комунікації.
2. Друковане та копіювальне устаткування.
3. Засоби оброблення документів.
4. Демонстраційна відеотехніка.

5. Системи зв'язку.

6. Системи безпеки.

Комп'ютери та електронні засоби комунікації зазвичай є у кожному сучасному офісі. Залежно від специфіки роботи офісу складові комплектуючих елементів такого устаткування різняться залежно від завдань, які потрібно вирішувати і в межах кожного робочого місця, і загалом в усьому офісі та у його філіях.

Для кожного окремого випадку – це своя інформаційно-обчислювальна система за допомогою комп'ютерів, терміналів, серверів і навіть засобів, що забезпечують їх взаємозв'язок між собою.

Офісний персональний комп'ютер відрізняється від ігрового як діловий костюм від вбрання фокусника – строгість і витриманість проти строкатої вишивки.

Перша найважливіша характеристика, яку повинен мати ПК, – це надійність.

Після надійності – ергономічність – один із важливих критеріїв для офісних та інших комп'ютерів. Адже офісний комп'ютер повинен бути передусім безшумним та займати якнайменше місця.

До основних технічних пристроїв типового персонального комп'ютера належать системний блок та його внутрішня будова – монітор, клавіатура, графічний покажчик «мишка» та акустичні системи. Цей комплект називається мінімальною конфігурацією персонального комп'ютера.

Системний блок – це блок, де міститься усе необхідне для роботи комп'ютера та, звісно, системна програма (система), тому він так і називається.

Монітор призначений для виведення текстової та графічної інформації на екран. Це пристрій відображення візуальної (зорової) інформації. Монітор для сучасного офісу – це 17–21-дюймовий LCD-дисплей, що має чудову якість зображення для комфортної роботи (1024 × 768).

Такі монітори забезпечують:

– компактність порівняно з моніторами з урахуванням електронно-променевої трубки найостанніших моделей;

- безпеку, бо такі монітори мало нагріваються під час роботи та поглинають набагато менше озону;
- ергономіку, тому що зображення на екрані монітора чітке, отже, очі користувачів менше втомлюються;
- невисоку ціну, LCD-монітор сьогодні не розкіш, а засіб візуального відображення інформації.

Клавіатура – автономний пристрій, призначений для введення символів.

Графічний покажчик – «мишка» – призначений для введення графічної інформацією на комп'ютер. Нині найбільш поширеними стали оптико-механічні, оптичні та лазерні мишки.

Акустичні системи призначені для перетворення аудіосигналів у звукові сигнали, відтворювані звуковими колонками.

Програмне забезпечення – сукупність програм, процедур і навіть документації, що використовується для функціонування системи оброблення даних.

Операційна система (ОС) – резидентна програма, що автоматично запускається після вмикання в мережу. ОС керує роботою всіх пристроїв комп'ютера, здійснює діалог із користувачем і запускає використання інших програм.

Сканером називається пристрій, що дозволяє вводити безпосередньо з паперового носія чи плівки до комп'ютера зразки зображень, які розпізнаються у вигляді тексту, малюнків, слайдів, фотографій та іншої графічної інформації.

Засоби зв'язку

Телефонна мережа – це найбільш поширений тип оперативного зв'язку. Абонентами мережі можуть бути і фізичні особи, і юридичні: офіси, підприємства міста та організації.

Факсимільний зв'язок – це процес дистанційного передавання нерухомих зображень тексту з паперових аркушів відправника на паперові аркуші одержувача.

Системи відеоконференцій. Нині є кілька видів продуктів, що забезпечують адекватну підтримку проведення відеоконференцій залежно від виду бізнес-завдань компанії та орієнтацій на ту чи іншу групу користувачів.

3.3. Офісні технології: операційна система Windows, електронні документи MS Word, електронні таблиці MS Excel, макроси. Основи VBA

Операційна система *Windows* – це 32-х розрядна ОС, яка забезпечує одночасну роботу декількох програм. Була розроблена Біллом Гейтсом у 1985 році як надбудова над ОС MS DOS. Нині це найбільш розповсюджена ОС у всьому світі.

Windows – інтегрована програма. Під управлінням оболонки *Windows* можуть працювати не тільки спеціальні програми, розроблені для експлуатації в середовищі *Windows*, але і «звичайні» програми. Ця оболонка забезпечує ефективний і комфортабельний обмін інформацією між окремими програмами, що виконуються під її управлінням. Користувачів приваблює в середовищі *Windows* специфіка реалізованих в середовищі додатків. У фірмовій поставці *Windows* є кілька додатків. Вони чудово ілюструють можливості оболонки і забезпечують певний мінімальний сервіс.

Переваги *Windows*:

1. Зручність і підтримка пристроїв.
2. Єдиний користувальницький інтерфейс.
3. Підтримка шрифтів.
4. Підтримка мультимедіа.
5. Багатозадачність.
6. Засоби обміну даними.
7. Можливості для розробників.

Microsoft Word сьогодні є найбільш використовуваною програмою для роботи з текстом. Її популярність можна пояснити тим, що вона має продуману архітектуру, широкі можливості і відносно легка в освоєнні. Вона підходить і для набору та виводу тексту на друк, і для більш складних завдань, наприклад, оформлення тексту малюнками, вставки таблиць. Текстовий редактор *Word* є однією з програм, включених до складу пакета *Microsoft Office*, і за своєю популярністю займає серед них перше місце. *Word* використовують представники різних професій і сфер діяльності: школярі, студенти,

секретарі, бухгалтери, економісти, математики, інженери, аналітики та ін. Така популярність редактора *Word* пояснюється широкими функціональними можливостями програми та простотою в застосуванні (зручний і зрозумілий інтерфейс, можливість швидкого введення та обробки даних, наочність подання інформації тощо).

Таблична база даних Excel

Багато користувачів *Excel* застосовують цю програму для роботи зі списками, або по-іншому, базами даних робочого аркуша. Говорячи по суті, таблична база даних – це впорядкований набір даних. Зазвичай база даних робочого аркуша складається із рядка заголовків (опису даних) і рядків даних, які можуть бути числовими або текстовими. Стовбці бази даних робочого аркуша часто називають полями, а рядки – записами. Розмір табличної бази даних обмежений розмірами одного робочого аркуша.

По-іншому, таблична база даних може мати не більше 256 полів і не більше 65 535 записів (один рядок містить заголовки полів). Очевидно, що створення таких баз даних і подальша робота з ними є непродуктивною. З іншого боку, таблична база даних може складатися із двох комірок (назва поля, під яким знаходиться одна комірка з даними).

Цілі послугоування базою даних робочого аркуша в *Excel* є декілька засобів, призначених для роботи із табличними базами даних. Найуживанішими операціями для роботи із табличними базами даних є:

- введення даних у базу;
- фільтрування бази даних для вибіркового відображення рядків (за певним критерієм);
- сортування бази даних;
- вставка формул для підбиття проміжних підсумків;
- створення формул для обчислення результатів у базі даних, яка відфільтрована за певними критеріями.

Дані можна ввести у табличну базу даних трьома способами:

- вручну, послуговуючись стандартними методами введення даних;
- імпортувати чи скопіювати з іншого файлу;
- використовувати форму введення.

Фільтрування табличної бази даних – це процес заховування усіх рядків, окрім тих, які задовільняють певним критеріям. Фільтрування – *доволі* розповсюджена та дуже корисна операція.

В *Excel* табличні бази даних можна фільтрувати двома способами:

- автофільтр використовують для фільтрування за простими критеріями.
- розширений фільтр застосовують для фільтрування за складнішими критеріями.

Макрос – це код (процедура *Sub*, підпрограма у широкому розумінні), яка створюється програмно як запис дій користувача. Макроси можна створювати автоматично через автозаписування дій користувача.

Процес можна проілюструвати широко відомим прикладом, розтиражованим у багатьох відеофрагментах, які ілюструють процес «навчання» промислових роботів.

Найпоширенішою для офісних пакетів є мова програмування *VBA*. Її інструментальні засоби убудовані в застосунки, а код зберігається власне у документах. Наразі *VBA* убудована в усі головні програми *MS Office* та в понад 100 застосунків інших розробників, наприклад: *OpenOffice.org*, *CorelDraw*, *AutoCAD*.

VBA – це інструмент для розроблення візуальних проєктів, де окрім чистого програмування потрібно створювати креативний інтерфейс користувача, що суттєво збагачує, урізноманітнює процес роботи в офісі, а при розробленні реальних задач суттєво збільшує ефективність роботи.

Засоби *VBA* можна поєднувати з іншими мовами програмування шляхом використання бібліотек *DLL* або вбудованих застосунків *Add-in*.

Суттєвим аргументом щодо обрання *VBA* є доступність мови й найсучаснішого середовища кодування алгоритмів для використання з моменту встановлення на комп'ютер пакета *Microsoft Office*. Саме тому серед діалектів мови *Visual Basic* надається перевага мові *Visual Basic for Applications*, якою комплектується пакет *Microsoft Office* та деякі інші відомі пакети.

Власне у *VBA* з найменшими витратами часу можна реалізувати (й продемонструвати, показуючи не просто написання коду

алгоритму, а й його автоматизоване генерування) три способи програмування (створення програмного коду):

1) традиційне процедурне кодування, яке відображає майже дослівний переклад словесного опису алгоритму, виконаного природньою мовою, засобами мови програмування;

2) об'єктно орієнтоване програмування, у якому доступні описання створення і реплікації об'єктів (зокрема інкапсуляцію й наслідування властивостей і методів), з використанням якого зазначене можна доволі просто пояснити й продемонструвати;

3) візуальне як різновид об'єктно орієнтованого, або як спосіб кодування без написання власне коду.

У системі програмування *VBA* реалізовано й принцип керування з використанням подій («подвійне програмування»), і воно використовується чи не найпростіше, оскільки подвійне керування є основним для офісних додатків.

4) різновид процедурного програмування у консольному вікні негайного виконання *Immediate* (іноді це вважають певним атавізмом, але зазначене допомагає, зокрема, дуже швидко знайти помилки виконання, що виникають внаслідок відсутності попереднього визначення типів змінних, або нехтування подібним кроком при описі властивостей і методів об'єктів – спробуйте самостійно знайти приклади, зокрема для логічних виразів, у яких здійснюється порівняння значень змінних);

5) різновид візуального програмування безпосередньо в документі офісної програми-дodatка, наприклад, *MS Word* чи *MS Excel* тощо, без явного застосування бібліотек класів і колекцій об'єктів (які містяться у власне програмі-дodatку і викликаються з *VBA*-програми натисненням кнопки створеного у *VBA* додатковому інтерфейсі);

6) різновид об'єктного програмування безпосередньо в документі офісної програми із застосуванням об'єктних моделей офісних програм;

7) програмування зі створенням макросів, тобто програмування, яке подібне до «навчання» робота, тобто протоколювання дій, які виконує людина, для наступного багаторазового їх відтворення (користувач виконує складне, багатоопераційне редагування тексту; маляр фарбує корпус автомобіля; зварювальник керує вручну зварювальним напівавтоматом тощо).

3.4. Аналіз пропозицій

Пропозиція – це кількість товарів, благ та послуг, що перебувають на ринку.

Аналіз пропозиції – комплекс дій, спрямованих на вивчення усіх факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів.

До функцій офіс-менеджера входить безпосередньо проведення аналізу пропозицій на ринку товарів та послуг. На підставі цього ухвалюється раціональне управлінське рішення.

Є різні методи аналізу, відбору та підбору пропозицій: *тендер* (англ. *tender – tend* – обслуговувати) – процедура проведення конкурентних торгів шляхом оголошення покупцем (замовником) конкурсу для продавців (постачальників) на товар, послугу або роботу з певними характеристиками. На підставі аналізу одержаних пропозицій (оферт) контракт укладається з учасником, який запропонував найвигідніші для замовника умови. До учасників тендера належать: замовник, організатор торгів, тендерний комітет, претенденти, кредитно-фінансові установи.

Етапи проведення тендера: організаційна підготовка; розроблення тендерної документації; попередня кваліфікація претендентів; розроблення оферти претендентом; приймання і реєстрація оферт; процедура торгів; затвердження результатів торгів; завершення торгів.

Тендерна документація повинна містити: 1) запрошення до участі в торгах; 2) вимоги щодо підготовки тендерних пропозицій; 3) перелік критеріїв, які висуваються тендерним комітетом із метою оцінювання відповідно до учасника торгів (оферента) установленим кваліфікаційним вимогам; 4) інформацію про необхідність документального підтвердження відповідно до учасника торгів встановленим кваліфікаційним вимогам; 5) інформацію про характер і необхідні технічні та якісні характеристики предмета закупівлі (відповідну документацію, плани, креслення, дані про кількість товару, місце, де мають бути виконані роботи чи надані послуги, додаткові послуги); 6) термін постачання товарів, виконання робіт, надання послуг; 7) перелік критеріїв та методика їх оцінювання для визначення найкращої тендерної пропозиції; 8) зазначення основ-

них умов, що обов'язково будуть внесені до проєкту договору про закупівлю; 9) опис окремої частини або частин предмета закупівлі щодо яких можуть бути подані тендерні пропозиції у разі, якщо учасникам торгів дозволяється подати тендерні пропозиції лише стосовно частини товарів чи послуг, що закуповуються; 10) спосіб оцінювання та порівняння альтернативних тендерних пропозицій; 11) методика розрахунку ціни тендерної пропозиції із зазначенням того, чи повинна вона включати інші елементи, крім вартості товарів, робіт чи послуг, наприклад, витрати на транспортування, страхування, сплату митних тарифів, податків тощо; 12) інформацію про валюту (валюти), у якій (яких) повинна бути розрахована і зазначена ціна тендерної пропозиції; 13) зазначення мови (мов), якою (якими) повинні бути складені тендерні пропозиції; 14) вимоги замовника щодо надання тендерного забезпечення; 15) зазначення способу, місця та кінцевого терміну подання тендерної пропозиції; 16) викладення процедури надання роз'яснень щодо тендерної документації, а також повідомлення про намір замовника провести збори учасників тендера; 17) зазначення терміну, вродовж якого тендерні пропозиції вважаються дійсними; 18) зазначення місця, дати та часу розкриття тендерних пропозицій; 19) зазначення прізвища, посади та адреси однієї чи кількох посадових осіб або інших працівників замовника, уповноважених здійснювати зв'язок із учасниками торгів; 20) інформацію про додаткові умови, необхідні для акцепту тендерної пропозиції.

Необхідно зазначити, що для погодження ефективної пропозиції офіс-менеджер повинен проводити моніторинг (моніторинг цін, товарів, послуг тощо).

Моніторинг (англ. *monitoring*) – комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, що забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів.

Види моніторингу залежно від методології:

1. *Динамічний* – аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища або певної характеристики. Це – найпростіший спосіб моніторингу, використовуваний для аналізу щодо простих систем: цін, доходів і витрат населення, зайнятості громадян тощо. Основною метою такого дослідження є встановлення тенденцій, а не виявлення їх причин чи передумов.

2. *Конкурентний* – паралельно за єдиною методологією досліджуються одна, кілька чи низка ідентичних або подібних систем. Дає можливість оцінити і порівняти показники систем, виявити різницю між ними, встановити переваги та недоліки.

3. *Порівняльний* – порівнюються окремі показники або результати більш комплексних досліджень, проведених за ідентичними критеріями, кількох систем одного рівня або вищих і нижчих систем. Такий підхід дає можливість рандомізувати показники, виявити причини, що збільшують або зменшують різницю між ними.

4. *Комплексний* – поєднує в собі методи дослідження, що використовуються у різних видах моніторингів. Види моніторингу залежно від цілей:

5. *Інформаційний* – полягає у структуризації, накопиченні і поширенні інформації.

6. *Базовий (фоновий)* – виявляє нові проблеми, небезпеки, тенденції до того, як вони стануть осмисленими на рівні управління. За об'єктом моніторингу організовується постійне спостереження з періодичним вимірюванням показників.

7. *Проблемний* – з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які відомі, і розуміння, усунення, коригування яких є важливим із погляду управління.

Питання для самоперевірки

1. Перелічіть основні засоби офісної оргтехніки та опишіть їх призначення. Які засоби оргтехніки Ви вважаєте застарілими сьогодні?

2. Охарактеризуйте технічне оснащення сучасного офісу.

3. Окресліть програмне оснащення сучасного офісу.

4. Обґрунтуйте організаційне оснащення сучасного офісу.

5. Які роботи у вашому офісі, Ви б віднесли на аутсорсинг?

6. Зазначте, особливості організації оснащення офісу.

7. Назвіть види офісних матеріалів за групами.

8. Зазначте, що є основою безперебійного постачання офісу.
9. Наведіть класифікацію матеріалів за рівнем попиту в офісі.
10. Як можна поповнити запас і страхові запаси для кожного найменування канцтоварів, витратних матеріалів, господарських товарів?
11. У чому полягає особливість здійснення аналізу пропозицій офіс-менеджером на ринку товарів та послуг?
12. Які існують види моніторингу залежно від цілей і методології?
13. Зазначте загальні вимоги до постачальників.
14. Що прийнято відносити до товарно-матеріальних цінностей тривалого використання?

Тести для самоконтролю

1. До офісних матеріалів тривалого користування належать:

- 1) сувенірна та рекламна продукція;
- 2) офісна побутова техніка та допоміжне обладнання до неї;
- 3) бізнес-аксесуари;
- 4) продукти харчування для офісу.

2. Офісна організаційна техніка – це:

- 1) усі технічні засоби, що використовуються для зберігання, пошуку, передавання та оброблення інформації в умовах сучасного офісу;
- 2) підставки для комплектації канцелярського приладдя: ручок, олівців, ножиць, скріпок, лінійок, скотчу;
- 3) вироби та приладдя, використовувані для листування та оформлення документації сучасного офісу;
- 4) інструменти та матеріали для поточного ремонту офісних приміщень.

3. Максимальний страховий запас для покриття будь-яких стрибків попиту з боку співробітників та частий контроль залишку здійснюється для матеріалів:

- 1) високого попиту;

- 2) постійного попиту;
- 3) середнього попиту;
- 4) нерегулярного попиту.

4. Передача компаніїю частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – це:

- 1) централізація;
- 2) аутсорсинг;
- 3) бенчмаркінг;
- 4) децентралізація.

5. Організаційна техніка становить:

- 1) матеріальну базу прогресивних систем управління;
- 2) інформаційну базу прогресивних систем управління;
- 3) фінансову базу прогресивних систем управління;
- 4) усі відповіді правильні.

6. Ефективне використання оргтехніки призводить до:

- 1) зниження продуктивності праці;
- 2) затримок під час вирішення оперативних питань;
- 3) прийняття неправильних рішень через відсутність необхідної інформації;
- 4) результативної роботи управлінського персоналу.

7. Найважливіші характеристики, якими має володіти персональний комп'ютер – це:

- 1) надійність;
- 2) ергономічність;
- 3) безшумність;
- 4) габаритність.

8. Можливість оцінити та порівняти показники систем, виявити різницю між ними, встановити переваги та недоліки можна з допомогою моніторингу:

- 1) динамічного;
- 2) порівняльного;
- 3) комплексного;
- 4) конкурентного.

9. Процедура проведення конкурентних торгів шляхом оголошення покупцем (замовником) конкурсу для продавців (постачальників) на товар, послугу або роботу з певними характеристиками називається:

- 1) аукціон;

- 2) тендер;
- 3) дистрибуція;
- 4) комерція.

10. Кількість товарів, благ та послуг, що перебувають на ринку – це:

- 1) попит;
- 2) пропозиція;
- 3) ринкова рівновага;
- 4) конкуренція.

Практичні завдання

Завдання 1. Відвідайте будь-який офіс за власним бажанням. Проаналізуйте технічне, програмне та організаційне оснащення офісу. Охарактеризуйте переваги та недоліки оснащення офісу. Опишіть, як можна вдосконалити роботу офісу.

Завдання 2. Ситуація для аналізу. Ваша фірма закупила офісну техніку. Після цього офіс-менеджер вирішив зібрати в керівництва та провідних спеціалістів відомості про необхідне їм комп'ютерне обладнання і виявив нераціональне використання лазерного принтера. Придбаний принтер потребував великих матеріальних витрат під час експлуатації, в той час як необхідна якість друку досягалася за допомогою струменевого принтера. Проаналізуйте ситуацію. В чому були допущені помилки?

Завдання 3. Складіть лист-замовлення канцелярських товарів для офісу.

Література

1. Бутенко Т. А., Сирий В. М. Економічна інформатика : навч. посібник. Х., 2020. 209 с.
2. Буяк Л. М., Мушак А. Я., Хома Н. Г. Працюємо з базами даних в середовищі Microsoft Office: теоретичні аспекти та приклади розв'язування задач : навч. посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 80 с.

3. Вовкодав О. В., Ліп'яніна Х. В. Сучасні інформаційні технології : навч. посібник. Тернопіль, 2017. 500 с.
4. Глинський Я. М., Лапінський В. В., Ряжська В. А. VBA як об'єкт вивчення і засіб діяльності у компетентісно орієнтованому навчанні інформатики. Комп'ютер у школі та сім'ї. Питання теорії. 2019. № 1. С. 42–48. URL: https://vlapinsky.at.ua/CSF_2019/CSF_01_19_00_RGB4
5. Кускова С. В. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.
6. Матвеева Ю. Т., Мирошниченко Ю. О. Офіс-менеджмент : конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. 206 с.
7. Трофименко О. Г., Прокоп Ю. В., Логінова Н. І., Чанишев Р. І. Офісні технології : навч. посібник. Одеса : Фенікс, 2019. 207 с.
8. Юрченко Т. Ю., Горшеніна О. П. Огляд сучасних операційних систем. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій Полтавської державної аграрної академії «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики в економіці, менеджменті та бізнесі»*. Полтава : ПДАА, 19 квітня 2018 р. Вип. XIV. С. 42–44. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789>
9. Гилязова О. С. Управление офисом: социологический аспект : учебно-метод. пособие. Екатеринбург : УрФУ, 2014. 142 с.

Тема 4

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ

4.1. Роль комунікацій та комунікаційного процесу в забезпеченні ефективності діяльності офісу.

4.2. Ділові наради, збори трудового колективу та прес-конференція як основні інструменти ділової офісної комунікації.

4.3. Стратегія і тактика проведення ділових переговорів у сучасних умовах.

4.4. Правила ведення телефонних розмов у системі офісних комунікацій.

4.1. Роль комунікацій та комунікаційного процесу в забезпеченні ефективності діяльності офісу

Кожен із нас щоденно користується комунікаціями, але лише невелика кількість людей це роблять доволі злагоджено та узгоджено. Майже неможливо переоцінити важливість комунікаційного процесу в офісному управлінні. Все, що роблять керівники для полегшення досягнення цілей організації, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не матимуть можливості обмінюватися інформацією, то не зможуть і працювати разом, формулювати цілі й здійснювати кроки для їх досягнення. Створення надійної, ефективної системи обміну інформацією, що могла б відповідати вимогам гнучкості, оперативності, достатності та повноти – це одна з найбільших проблем в офісах. Без інформа-

ційного обміну неможливе повноцінне функціонування офісної діяльності.

У сучасному офісі комунікації набувають особливого значення. Комунікація – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів. Комунікації – це складний процес, що складається із взаємозалежних кроків, кожний з яких необхідний для того, щоб зробити інформацію, яку потрібно передати, зрозумілою іншій особі. Це необхідний елемент у діяльності менеджера, який спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами. Якщо усунути комунікацію, то офіс перестає бути керованим, його діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Саму сутність комунікацій можна трактувати за допомогою лінгвістичного, філософського, психологічного та соціального підходів. *Лінгвістичний підхід* акцентує увагу на передачі інформації шляхом символів між двома структурними елементами. Згідно з *філософським підходом*, комунікація – це смислова соціальна взаємодія. Звертаючись до *психологічного підходу*, комунікацію можна трактувати як процес двостороннього обміну інформацією, який веде до взаєморозуміння між суб'єктами цієї взаємодії.

Соціальний підхід пропонує ототожнювати комунікації з процесом обміну, який забезпечує колективну взаємодопомогу через об'єднання всіх його учасників. Економічний підхід пропонує розглядати комунікації як управлінський інструмент, за допомогою якого надається інформація вибраній кількості людей усередині організації та за її межами (рис. 4.1).

Комунікація – це не тільки передача інформації, а й змісту або значення за допомогою символів. Орім того, вона відбувається тільки тоді, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша – готова її сприйняти.

Комунікація (від лат. *communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

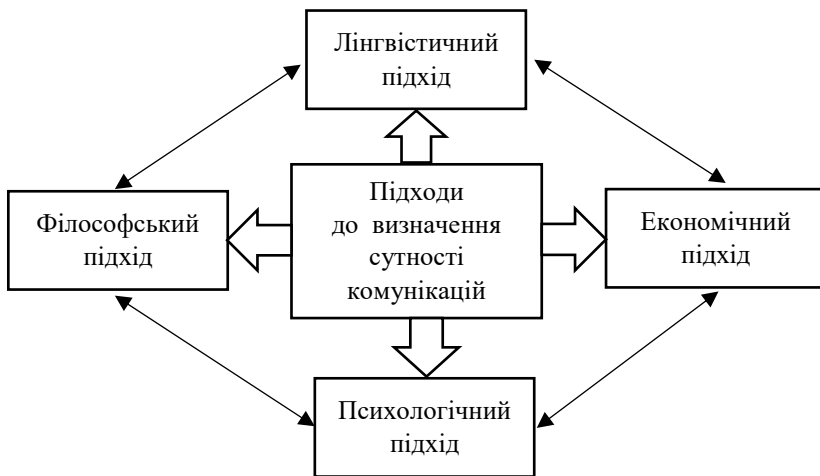


Рис. 4.1. Підходи до визначення сутності комунікацій

Комунікація – це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів.

Основним інструментом та результатом роботи офіс-менеджера є інформація. Доведено, що роботою з інформацією офіс-менеджер займається 50–90% свого робочого часу та чим вищою є ланка його управління тим більша частка роботи з інформацією як результатом комунікації. Швидкість надходження інформації та своєчасне реагування на неї забезпечує ефективність спільної роботи.

Управлінська діяльність ґрунтується на налагодженому процесі ефективних комунікацій. Якісна комунікація базується на принципі рівного доступу усіх учасників до необхідної інформації, результативності міжособистісного спілкування, оптимальності умов прийняття рішень, розв’язання конфліктів та командної роботи.

Для досягнення високої якості та результативності управління усі учасники процесу мають мати рівний доступ до інформаційних ресурсів, можливість безперешкодно та ефективно

комунікувати один з одним, формуючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів та спільної роботи команди.

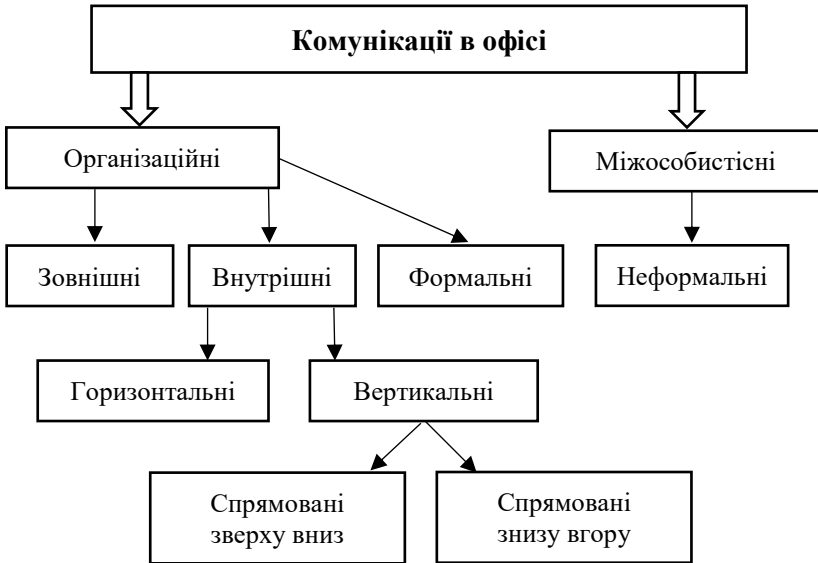


Рис. 4.2. Основні види комунікацій в офісі

Якщо суб'єктами комунікації є окремі особи чи групи людей, то комунікації мають міжособистісний характер, і здійснюються за допомогою передавання ідей, фактів та думок в усній, письмовій чи будь-якій іншій формі з метою одержання потрібної реакції від одержувачів таких повідомлень. Натомість, організаційні комунікації передбачають обмін інформацією всередині організації між її функціональними підрозділами і рівнями управління. Учасники таких комунікацій утворюють комунікаційну мережу, яка поєднує окремі підрозділи організації за допомогою відповідних комунікаційних потоків. Це означає, що головне завдання керівника під час створення організаційних комунікацій та управління ними полягає у формуванні та удосконаленні інформаційних потоків, а не в передаванні конкретного повідомлення.

Внутрішні комунікації є результатом здійснення функції внутрішньої самоорганізації і управління. На практиці це означає обмін ідеями, досягнення згоди з тих чи інших питань, розпорядчо-повідомстві відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини керівників із підлеглими і міжособистісні відносини у трудовому колективі. Все це вказує на те, що у процесі комунікативної взаємодії у межах організації можуть бути досягнуті такі важливі цілі, як формування інформаційних каналів між працівниками і структурними підрозділами, за допомогою яких створюється цілісна система інформаційного обміну; розвиток і удосконалення міжособистісних відносин у колективі, що сприяє підвищенню рівня згуртованості працівників.

Внутрішні комунікації – це комунікації, які мають місце в межах підприємства: між окремими співробітниками, між підрозділами; найчастіше пов'язані з координацією їх діяльності.

У практичній діяльності організації використовують різні засоби комунікацій з елементами свого зовнішнього оточення. Так, зокрема, зі споживачами вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування продукції на ринок, а у сфері взаємовідносин із громадськістю особлива увага приділяється створенню іміджу організації на місцевому, загальнодержавному і міждержавному рівнях. Загалом зовнішні комунікації, про які йдеться, відображають цілісність і відкритість організації, стиль управління, що панує у ній, і пріоритетність цілей та завдань, на вирішення яких спрямована діяльність кожного окремого працівника.

До зовнішніх відносяться:

- комунікації з клієнтами (комунікативну функцію офісу бере на себе служба *Reception*);
- комунікації з державою і державними структурами (юридичний відділ);
- комунікації з громадськістю (служба зв'язків з громадськістю (*PR*)).

Виокремлюють такі інструменти побудови і підвищення ефективності системи внутрішніх комунікацій:

1. Інформаційні інструменти: корпоративні ЗМІ, розсилка повідомлень, дошка оголошень, внутрішній сайт, листівки.

2. Комунікативні інструменти: корпоративні заходи, професійні змагання, корпоративні тренінги та навчання, система адаптації.

3. Аналітичні інструменти: анкетування, фокус-група, «поштова скринька», опитування.

4. Організаційні інструменти: розробка і впровадження корпоративних стандартів, виступи керівництва, наради, зібрання.

Система внутрішніх комунікацій	Система зовнішніх комунікацій
<p><i>Цілі</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Створення командного духу, об'єднання, згуртованості як основи для вирішення поставлених завдань.2. Формування лояльності до керівництва підприємства.3. Пояснення стратегії розвитку підприємства, змісту нововведень та змін, інформування персоналу.4. Формування корпоративної культури та образу підприємства.5. Сприяння ефективному процесу прийняття рішень.6. Сповільнення плинності кадрів.	<p><i>Цілі</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Формування попиту.2. Формування позитивного іміджу товару, підприємства.3. Підтримання позитивного іміджу товару, підприємства.4. Зміцнення зв'язків із клієнтами.5. Збільшення непрямим чином ефективності торгового персоналу.6. Інформування споживачів про підприємство і його товари.7. Нагадування про підприємство та його товар.

Рис. 4.3. Цілі внутрішніх та зовнішніх офісних комунікацій

Керівники кожного рівня сьогодні знають, що, зберігаючи внутрішню аудиторію повністю інформованою, вони швидше досягнуть успіху. Ефективні внутрішні комунікації є важливою складовою збереження талантів в компанії. Співробітники, які працюють у атмосфері, де вони отримують регулярні повідомлення від керівництва, відчують себе частиною організації, яка піклується про них і про те, що вони думають і відчують.

З огляду на те, що комунікації направляють інформаційні потоки, які сприяють реалізації командно-розпорядчих та координаційних функцій підприємства, то виділяють *вертикальну* і *горизонтальну*.

Горизонтальні комунікації передбачають спілкування рівноправних осіб в організації. Основне завдання таких комунікацій полягає у координації завдань, вирішенні проблем, обміні інформацією та вирішенні конфліктів. До горизонтальних комунікацій належить інформаційний обмін між відповідними підрозділами організації, які не знаходяться у безпосередній залежності один від одного, тобто не розташовуються на одному рівні управлінської ієрархії. Такі комунікації дозволяють координувати діяльність підрозділів і підвищувати ефективність функціонування організації.

Вертикальні комунікації мають пов'язувати всі рівні управління, які існують в організації, в єдине ціле (табл. 4.1). Для цього інформацію слід спрямовувати, насамперед, «зверху вниз». Саме так керівництво переважної більшості організацій доводить до своїх підлеглих відомості про важливі проблеми, які необхідно оперативно вирішити, оптимальні методи виконання певних видів робіт, санкції та винагороди, зміну організаційних норм і нормативів тощо. Через систему комунікативних зв'язків «знизу вгору» керівництво забезпечує орієнтацію підрозділів організації відносно головних цілей і завдань діяльності, корегування поведінки виконавців на всіх наявних рівнях управління, координацію дій, підтримку і зміцнення авторитету влади і контролю.

Вертикальний напрям комунікацій дуже важливий, оскільки він реалізує основний принцип побудови управлінських систем – ієрархічний. З іншого боку, він завжди синтезований з координаційним принципом, який пов'язаний із горизонтальною спрямованістю комунікацій. Через поєднання цих двох принципів, зрештою, і забезпечується комунікативна функція організації загалом. Таке поєднання утворює своєрідний «каркас» всієї комунікативної мережі організації.

Горизонтальні комунікації припускають наявність рівноправних відносин між суб'єктами (наприклад, відділами одного рівня).

Система вертикальних комунікацій в офісі

Вид комунікацій	Основні цілі	Види інформації, що передається в повідомленнях
Комунікації, спрямовані «зверху вниз».	<p>Поставити для підлеглих конкретні завдання для виконання роботи.</p> <p>Оперативно повідомити працівникам новини про діяльність організації.</p> <p>Провести інструктаж стосовно алгоритму виконання певних видів робіт.</p> <p>Забезпечити зворотний зв'язок з підлеглими за результатами їхньої діяльності.</p> <p>Надати всю можливу інформацію, яка необхідна працівникам для виконання роботи.</p>	<p>Відомості про зміни в політиці організації.</p> <p>Інформація про бюджет організації та зміни, які відбуваються у ньому, а також результати виконання бюджету.</p> <p>Директиви вищих органів управління організацією.</p> <p>Відомості про нові системи і процедури, які впроваджуються в організації.</p> <p>Інструкції та інша інформація, необхідна для виконання завдань.</p> <p>Інформація про кадрові переміщення, реорганізацію.</p>
Комунікації, спрямовані «знизу вгору».	<p>Отримати достовірну інформацію про хід виконання роботи і кінцеві результати.</p> <p>Забезпечити зворотний зв'язок з керівником стосовно одержаних завдань.</p> <p>З'ясувати думку підлеглих стосовно тих чи інших питань.</p> <p>Отримати уявлення про можливі напрями покращення діяльності організації.</p>	<p>Звіти про виконану роботу і проблеми, які виникають у ході її виконання.</p> <p>Звернення працівників із проханням отримати кваліфіковані консультації з певних питань.</p> <p>Скарги підлеглих стосовно проблем, які є в організації.</p> <p>Пропозиції підлеглих.</p> <p>Думки підлеглих про роботу організації загалом.</p>

Формальні комунікації пов'язують елементи організаційної структури і встановлюються за допомогою правил, закріплених у посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах, а *неформальні* – це ті контакти, які реалізуються за межами організації і незалежно від її формальних комунікативних каналів.

Це можуть бути неформальні контакти між працівниками організації, неформальні зв'язки між керівником і підлеглими, і навіть неформальні комунікативні зв'язки керівника з зовнішнім середовищем організації «феномен-великих зв'язків» керівника).

Таблиця 4.2

Відмінності між формальними та неформальними комунікаціями

Формальні комунікації	Неформальні комунікації
<ul style="list-style-type: none"> – Запланований характер; – чітко визначені учасники; – на склад учасників впливають посада в організації та місце в ієрархічній структурі організації; – односторонній потік інформації; – стандартизований, чітко визначений зміст; – формальний реєстр мови та мовлення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Незапланований характер; – випадкові учасники; – склад учасників формується на основі особистих вподобань, дружніх відносин тощо; – інтерактивний, розгалужений потік інформації; – інформація зазнає інтерпретації у порядку переходу від одного суб'єкта неформальної комунікації до іншого; – неформальний реєстр мови та мовлення.

Неформальні комунікації є неминучими й мають різний характер. У кожному офісі наявна значна кількість інформації, що проходить через неформальні канали комунікації у формі обговорень поза контекстом формалізованих робочих відносин. Близько 70% усіх офісних комунікацій мають неформальний характер.

Неформальні комунікації розглядають як обмін інформацією, у процесі якого передача повідомлення ґрунтується на неформальних відносинах (дружба, членство в одному клубі, одне місце народження тощо), отже, цей процес обміну є вільним від усіх організаційних формальностей.

Неформальні комунікації характеризуються розгалуженістю потоків передачі інформації, оскільки в їх основі відсутній єдиний канал зв'язку. Під час такого спілкування інформація проходить

через багатьох людей та охоплює довгі відстані, що унеможливило ідентифікацію відправника повідомлення.

Неформальні канали зв'язку виникають в офісі та існують неконтрольовано, постійно змінюючись в усіх напрямках. Вони мають перевагу, оскільки є швидкими, вибіркоковими та мають великий вплив на діяльність офісу загалом. Неформальні комунікаційні канали доповнюють формальні канали передачі інформації.

Координація в процесі неформальної комунікації здійснюється за допомогою виникнення зворотного зв'язку через комунікаційні мережі та механізми, які є альтернативними способами визначення ефективності прийнятих управлінських рішень.

Неформальні комунікації в офісах зосереджені у формі спілкування між працівниками на особистісному рівні. Комунікації в колективі необхідні для того, щоби налагодити зв'язок між керівництвом та виконавцями, побудувати ефективну взаємодію з колегами, забезпечивши дієвий та чіткий обмін даними без зайвих інформаційних втрат.

Водночас важливо, щоби ці взаємодії працювали в усіх напрямках, тобто не тільки від низу до верху, тобто від працівників до керівників, але й навпаки. Це необхідно і для вибудовування корпоративної політики організації, і для зміцнення командного духу й підвищення лояльності працівників до вищого менеджменту офісу.

Універсальними формами неформальних комунікацій між працівниками в офісах є:

- спілкування у соціальних мережах;
- так звані зустрічі без краваток;
- клубні дискусії;
- інсайдерські розмови;
- спілкування між працівниками на робочому місці;
- спілкування за допомогою онлайн-месенджерів.

Особлива роль серед усіх неформальних комунікацій належить таким її різновидам, як чулки, які здебільшого створюють соціальне мікросередовище організації. Поява чуток може бути обумовлена різними причинами, однак вони завжди впливають на суспільну думку, результати діяльності працівників організації, їхній статус і репутацію (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Причини виникнення чуток в офісі

За даним каналом комунікації інформація в офісах передається набагато швидше, ніж за каналами формального зв'язку. Однією із основних проблем такого каналу зв'язку, як чулки, є те, що джерело інформації відшукати майже неможливо, так само, як і не можна бути абсолютно впевненим у правдивості повідомлення, що передається.

Дійсно, чулки доволі часто мають репутацію неточної інформації, однак насправді вони є правдивими майже у 82% випадків, а стосовно справ всередині офісу цей показник може досягати 99%. Звичайно, потрібно усвідомлювати, що рівень точності чуток не може бути таким же високим, коли йдеться про особисту чи емоційно забарвлену інформацію.

По мірі просування за неформальними каналами комунікації чулки часто змінюються і доповнюються. Типова інформація, яка передається у вигляді чуток, стосується майбутніх скорочень персоналу, можливих змін у структурі організації; очікуваних кадрових переміщень.

У контексті вивчення цієї теми особливу увагу слід звернути на те, що залежно від знакових систем, які використовуються учасниками комунікації, вона може бути *вербальною і невербальною*.

Вербальна комунікація (від лат. *verbalis* – словесний) передбачає цілеспрямовану словесну передачу певного повідомлення. Тому мовлення (мова) є найбільш універсальним засобом реалізації комунікації. Під час комунікативного процесу людина обирає з можливих мовленнєвих засобів ті, які вона вважає найбільш доречними для конкретної ситуації.

Вербальне спілкування може бути усним, коли використовується розмовна мова, і письмовим. Усні повідомлення в організації ефективніші, коли потрібна негайна реакція з боку працівників, а подальша письмова «порція» інформації лише допомагає надати комунікації більш стійкого характеру. Усні повідомлення мають значну перевагу, оскільки забезпечують можливість безпосереднього двостороннього спілкування між окремими особами чи групами людей, а письмові повідомлення є винятково односторонніми і відповідь на них потрібно чекати певний час. Цілком очевидним є те, що чим складнішим і важливішим для прийняття управлінських рішень є повідомлення, тим частіше керівники сучасних організацій намагаються використовувати усні засоби спілкування. І навпаки, чим простішим є повідомлення, і чим менш важливим воно є для організації, тим частіше керівники будуть використовувати письмові засоби комунікації.

У людській взаємодії активно використовується також і *невербальна комунікація*, тобто застосування немовних засобів для створення та передавання повідомлення. Невербальна комунікація охоплює: кінесику (код жестів і рухів), фізіогноміку (зовнішність), голосові ефекти (сміх, вигуки тощо), такесику (застосування дотику як комунікації) тощо. Невербальна комунікація виникла задовго до появи людини й притаманна тваринам, які використовують звукові сигнали, рухи, що нагадують жести.

Ще одним різновидом невербальної комунікації є інтонація, модуляція голосу, плавність мови тощо. Те, як людина вимовляє слова, може суттєво змінювати зміст повідомлення. Запитання: «У вас є якісь ідеї?» – на папері означає запит про пропозиції. Питання, вимовлене різким тоном з роздратуванням у погляді,

може бути витлумачене так: «Якщо ви не знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте ідей, які суперечать моїм». Значна частина (55%) мовної інформації при обміні сприймається через мову поз та жестів і звучання голосу, 38% – через інтонації і модуляції голосу. Звідси випливає, що всього 7% залишається безпосередньо словам, сприйнятим одержувачем, тобто вербальним засобам. Отже, у багатьох випадках те, як говорить людина, важливіше слів, які вона вимовляє. Наприклад, якщо підлеглий чує фразу: «Гаразд, я дам доручення», – то пауза після слова «гаразд» може слугувати ознакою того, що керівник не хоче цього робити, занадто зайнятий, не бажає давати доручення чи не знає, з чого саме варто почати.

Незважаючи на те, що обличчя залишається головним джерелом розуміння природи емоційних реакцій, тіло, кінцівки і зап'ястки рук також відіграють важливу роль у комунікації. До невербальних фізичних способів комунікації входять жести і пози. Жести не можуть бути ізольовані від вербальної комунікації. Вони детерміновані побудовою людського тіла, однак розвиваються і конкретизуються в міжособистісних і соціальних відносинах. Жести необхідні і в тих випадках, коли неможлива вербалізація (наприклад, через мовний бар'єр або проблеми зі слухом). Жести часто використовуються тоді, коли вербальні вираження вважались би соціально неприйнятними. Більшість дослідників поділяють думку, що словесний (вербальний) канал використовується для передачі інформації, водночас як невербальний канал застосовується для «обговорення» міжособистісних відносин, а в деяких випадках використовується замість словесних повідомлень. Наприклад, жінка може послати чоловікові такий «крижаний» погляд, яким вона абсолютно чітко передасть йому своє ставлення, не сказавши жодного слова.

У практиці взаємодії виділяють кілька основних жестів, що відображують внутрішній стан людини. Рух рук і тіла передають певну інформацію про людину. По-перше, в них відображається стан організму і безпосередні емоційні реакції. Це дозволяє судити про темперамент людини (сильні чи слабкі в нього реакції, швидкі чи уповільнені, інертні чи рухливі). По-друге, пози і рухи тіла виражають риси характеру людини, ступінь її впевненості в собі, скутість чи розкутість, обережність чи поривчастість. У позі і рухах

виявляється і соціальний статус людини. Такі вислови, як «йти з високо піднятою головою», «розправити плечі» чи, навпаки, «стояти на напівзігнутих», являють собою не тільки опис пози, але й виражають визначений психологічний стан людини. По-третє, у позі і жестах виявляються культурні норми, засвоєні людиною. Наприклад, вихований чоловік ніколи не буде розмовляти сидючи поруч з жінкою, що стоїть, незалежно від того, як він оцінює її особисті якості. По-четверте, жестам і позі приписуються чисто умовні символічні значення. Так, вони здатні передати точну інформацію.

Наприклад, жести відкритості свідчать про ширість і бажання говорити відверто. До цієї групи знаків відносяться жести «розкриті руки» і «розстебнутий піджак». Досвід показує, що згода між співрозмовниками в розстебнутих піджаках досягається частіше, ніж між тими, хто залишався в застебнутих. Жести і пози захисту є знаком того, що співрозмовник відчуває небезпеку або погрозу. Найбільш розповсюдженим жестом цієї групи знаків є руки, схрещені на грудях. Якщо крім схрещених на грудях рук співрозмовник ще стискає пальці в кулак, то це свідчить про його ворожість чи наступальну позицію. Жести, що свідчать про бажання навмисно затягти час, зазвичай пов'язані з окулярами. З метою обміркувати остаточне рішення, співрозмовник постійно знімає і надягає окуляри або протирає лінзи.

Збирання неіснуючих ворсинок з костюма є жестом незгоди, навіть якщо на словах співрозмовник з усім згодний. Окрім розглянутих поз і жестів існують й інші, котрі не менш красномовно передають той чи інший внутрішній стан співрозмовників. Так, за допомогою потирання долонь відгадуються позитивні чекання. Зчеплені пальці рук позначають розчарування і бажання партнера сховати своє негативне ставлення до почутого.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні його функції полягають у досягненні соціальної спільноти при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана з установленням контактів) функції.

У своїй основі процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюгу «відправник–канал–одержувач», реального або потенційного зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається внаслідок обміну повідомленнями.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім головних елементів:

1. Відправник – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її. Ним може бути індивід або група людей, які разом працюють. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому разі джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок щодо підготовки та передачі інформації.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємопов'язаних етапів:

- 1) зародження ідеї;
- 2) кодування і вибір каналу;
- 3) декодування.

Обмін інформацією розпочинається з формування ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення варто зробити предметом обміну.

2. Кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову тощо. Тобто перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати їх, використовуючи для цього слова, інтонації, жести (мову тіла), і надати ідеї гарну «обгортку». Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Повідомлення – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символом можуть бути і невербальні, наприклад графічні, зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали поділяються на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи

комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення й залучення до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використовувати кілька.

5. Декодування – процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи на конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Якщо не потрібно реакції на ідеї, то процес обміну інформацією на цьому закінчується.

6. Приймач – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук – сутність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення з його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: а) зміни в знаннях одержувача; б) зміна постанов одержувача; в) зміни поведінки одержувача повідомлення.

З погляду керівника обмін інформацією варто вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснюючи дії, на які чекав від нього відправник.

8. Зворотний зв'язок – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу. Він розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення, що міститься у ньому.

Зворотний зв'язок виконує такі основні функції:

а) протистоїть тому, що робить соціально-економічна система, коли виходить за встановлені обмеження;

б) компенсує дії зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримує стан стійкої рівноваги системи;

в) синтезує зовнішні та внутрішні руйнування, які прагнуть вивести систему зі стану стійкої рівноваги;

г) розробляє управлінські рішення для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє сторонам позбавитися шуму.

Мовою теорії передачі інформації шумом називають те, що створює зміст. Це може бути мова (у вербальному (усному)

і невербальному оформленні), різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглими. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

У кожному офісі існує певна офіційна структура, з допомогою якої відомості передаються за призначенням. Але ця офіційна їх передача доповнюється великою кількістю інформації, передача якої залежить від бажання і навіть нетерпіння працівників поділитися нею один з одним навіть тоді, коли це офіційно не дозволено або навіть заборонено.

При формальній передачі інформації адміністративні інструкції звичайно обумовлюють, хто кому може писати, хто кому повинен доповідати і в яких випадках, хто видає інформацію, яка інформація повинна бути зібрана і на якому етапі, що конкретно необхідно зробити та ін.

Одним із важливих способів формалізації передачі відомостей є використання стандартизованих форм (бланків), в які вноситься інформація. У багатьох організаціях доповненням до форм звітності є бланки заяв, визначені форми особистих анкет тощо. Головна перевага будь-якої форми полягає в тому, що людині, яка заповнила її, не потрібно задумуватися, коли, як і яку інформацію необхідно сповістити в даному випадку. Вказівки на самому бланку або (в особливих випадках) в спеціальному керівництві щодо його заповнення звичайно обумовлюють: випадки, у яких використовується дана форма; кількість примірників, які необхідно заповнити; місце, куди вони розсилаються; особа, відповідальна за заповнення різних розділів бланку; визначена і інша інформація, яка допомагає правильно заповнити форму.

Ці вказівки є своєрідною інформацією і мають бути кваліфіковано складені, щоб можна було правильно використати стандартну форму. Окрім того, вказівки не дадуть результатів, якщо не будуть доведені до відома користувачів.

Основними інструментами сучасних комунікацій в офісній діяльності є конференції, презентації, наради, ділові переговори, збори трудового колективу, телефонні переговори, службові записки та ін.

4.2. Ділові наради, збори трудового колективу та прес-конференція як основні інструменти ділової офісної комунікації

Ділові наради

У сучасній діловій практиці як важлива форма ділового спілкування використовується ділова нарада. Вона є способом відкритого колективного обговорення тих або інших питань. Форми такого обговорення дуже різні. Це – з'їзди, конференції, симпозиуми, збори, засідання, семінари. Вони класифікуються залежно від змісту і важливості, а також місця, часу, тривалості роботи і винесених на обговорення проблем.

Суть ділової наради полягає в тому, щоб забезпечити вільну дискусію і запропонувати загальне рішення на основі широкого обміну думок, зокрема і не відповідних рішенням адміністрації.

Оптимальна кількість учасників наради – 10–12 осіб. Вона матиме позитивний результат лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми, крім того, сама проблема має бути значущою для всіх присутніх. Наряду проводить голова, який повинен мати не тільки організаторський хист, а й уміти стежити за перебігом дискусії, обмірковувати й добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, вчасно робити висновки.

Класифікація ділових нарад

1. За метою й завданням:

- навчальна (передати учасникам певні знання і у такий спосіб підвищувати їх фаховий рівень);
- роз'яснювальна (керівник намагається переконати учасників наради у доцільності, правильності та своєчасності його стратегії та дій);

- проблемна (розроблення шляхів і методів вирішення проблем, проводять у невеликому колі компетентних і висококваліфікованих фахівців;
- координаційна (координація роботи підрозділів);
- диспетчерська (оперативна) нарада (отримання інформації про поточний стан справ, її аналіз і прийняття рішення, проводять у точно визначений час і день, що дає змогу учасникам підготуватися, відносно нетривала – 20–30 хв; її доцільно розпочинати коротким звітом (інформацією) про стан справ, виконання рішень попередньої наради, вказати на труднощі, що виникли, підсумком за минулий період;
- інструктивна (інформаційна) нарада (передавання учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення їх і деталізація відносно конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань) доцільна, якщо запропонована увазі присутніх інформація багатоаспектна, передбачає неоднозначні способи дій, вирізняється неординарністю.

2. За способом проведення:

- диктаторська нарада (право голосу має тільки керівник; він викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників нерегламентована; збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке виконання рішень);
- автократична нарада (перебіг її передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради; на вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи; кількість учасників обмежена);
- сегрегативна нарада передбачає порядок, за якого керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати;
- дискусійна – демократичний спосіб розв'язання проблем, що виносять на нараду. Їх організують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити і керівник, і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, але не більше 15 осіб. Кожен учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, сприяє згуртованості членів колективу;

– довільна нарада має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або важливої проблеми.

3. За ступенем підготовленості:

– запланована (щотижневі наради проводять за встановленою періодичністю, у точно визначений час, зі сталим складом учасників, з постійним порядком денним);

– позапланова проводиться у разі виникнення непередбачуваних, надзвичайних ситуацій (наприклад, за умови надходження нормативного документа, що змінює порядок роботи).

4. За технікою проведення: нарада, проведена методом «мозкової атаки», має такі особливості:

– її присвячують тільки одній проблемі, здебільшого, важливій;

– учасники наради (не більше 10–12 осіб) уточнюють формулювання проблеми, після чого її фіксують на дошці або плакаті. Запрошують осіб, зацікавлених у вирішенні проблеми, працівників, що вирізняються високим інтелектом, самостійністю і незалежністю суджень, знанням предмета наради;

– кожен учасник наради висловлюється тільки з указаної проблеми, основою кожного виступу є конструктивна пропозиція. Під час формулювання пропозицій автор уникає покликань, пояснень, доведень, аргументацій (подаються тільки на вимогу голови), критика внесених пропозицій заборонена;

– усі пропозиції систематизують за такими критеріями: вартісність, оригінальність та ін. Потім у скороченому вигляді їх фіксують на дошці у вигляді пунктів проекту рішення. Пункти, з яких досягнуто загальної згоди, фіксують у протоколі засідання, який підписують усі учасники;

– пункти, з яких згоди не досягнуто, фіксують для їх подальшого доопрацювання і обговорення.

В організації ділової наради можна виділити три етапи:

- 1) підготовка наради;
- 2) перебіг наради;
- 3) підсумовування наради.

1-й етап – підготовка наради

1.1. Планування

Заплановані наради проводять за графіком, який складають на місяць (квартал), визначають такі пункти:

- порядок денний;
- хто проводить нараду (керівник, заступник керівника);
- дата і час проведення;
- місце проведення;
- склад присутніх;
- тривалість наради.

Мету наради слід формулювати чітко й однозначно, що дозволить забезпечити її дієве проведення; дасть змогу зосередити увагу присутніх на найважливіших моментах; відокремити другорядні питання; правильно визначити склад учасників; підвищити ефективність рішень, що приймаються; організувати контроль за виконанням ухвалених рішень.

Готуючись до наради, насамперед слід потурбуватися про визначення порядку денного, пам'ятаючи таке: формулювання питань має бути чітким і зрозумілим для усіх учасників наради; має містити оптимальну кількість питань (один–два пункти); їхня послідовність повинна бути логічно і психологічно виправданою. Першим до порядку денного вносять питання, з якого не передбачається гостра полеміка, потім обговорюють спірні проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою. Зазначений порядок дає змогу розпочати обговорення дискусійних проблем у спокійній обстановці, уникнути упередженості, послабити увагу емоційних чинників.

Дату і час проведення наради визначають згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 години, а диспетчерської (оперативної) – 30–35 хв.

Визначаючи час і дату її проведення, керівник повинен урахувати такі чинники: кількість та складність питань порядку денного; терміновість обговорюваних питань; стан поінформованості та підготовленості учасників.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, не рекомендується проводити більше ніж одну нараду в день, тим паче з постійним складом учасників.

Склад учасників наради встановлюють з урахуванням її мети і порядку денного, ступеня ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньої компетентності, бажання і здатності брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції.

1.2. Підготовка доповіді і проєкту рішення

Цей етап передбачає визначення доповідача; підготовку доповіді; її обговорення і коригування. Підготовка доповіді – відповідальний етап організації наради.

Погана доповідь може дискредитувати проблему, похитнути авторитет керівника, знизити ефективність наради.

Визначаючи доповідача, ураховують такі чинники: значення обговорюваної проблеми; іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник, наголошуючи так на важливості питання; необхідність під час наради вести полеміку з вузькопрофесійних питань, до якої керівник може бути не готовий; бажання керівника активізувати підлеглих, підвищити ступінь їхньої участі у проведенні тих або інших заходів.

Керівник обговорює з доповідачем мету, яку він ставить перед нарадою, основні ідеї доповіді, її структуру, передбачувані рішення. Залежно від важливості виступу, складності проблеми, особистої компетентності керівника (доповідача) і аудиторії під час підготовки до виступу складають короткий або розгорнутий план, тези або повний текст доповіді. Фактичні дані доповіді повинні бути достовірними.

Автор доповіді має чітко уявляти склад і підготовку аудиторії, щоб не повторювати відомі учасникам наради положення, оперувати доступними і необхідними фактами.

Доцільно ознайомити учасників наради з доповіддю заздалегідь. Це дасть змогу глибше вивчити її зміст, уникнути багатьох запитань безпосередньо на нараді, скоротити її тривалість. У деяких випадках такий порядок дає змогу відмовитися від читання доповіді і розпочати нараду безпосередньо з її обговорення. У низці випадків одночасно з доповіддю готують проєкт рішення.

Якщо доповідь є результатом індивідуальної творчості керівника (доповідача), то до вироблення проєкту рішення наради слід залучати фахівців, керівників, тих працівників, які його виконуватимуть.

Проєкт рішення має бути конкретним, містити чіткі й однозначні формулювання із зазначенням виконавців, строків виконання, передбачуваних результатів, форм контролю.

У деяких випадках рішення наради фіксують у протоколі, іноді оформлюють у вигляді окремого документа, який підлягає реєстрації.

1.3. Підготовка документів і приміщення

Підготовка документів для учасників наради має таку мету: скоротити час на виголошення доповіді; переконатися в тому, що всі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді; зосередити увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо.

Запропоновані учасникам документи систематизують, скріплюють або кладуть у теку, неприпустимо вимагати повернення їх після наради.

Приміщення обирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати доповідача. Воно може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів. Для учасників необхідно створити комфортні умови (зручні крісла або стільці, письмові приладдя, мінеральна вода тощо).

Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників.

Приміщення має бути світлим, з доброю вентиляцією і звукоізоляцією, забезпечувати вільний огляд ілюстративного матеріалу.

1.4. Підготовка учасників до наради

Цей етап передбачає: визначення працівниками своєї ролі у вирішенні завдань, поставлених перед нарадою; з'ясування працівниками своєї позиції з питань, які передбачається обговорити; докладне ознайомлення з документами; чітке формулювання запитань до голови й учасників; підготовку матеріалів (даних, аргументів, фактів) до полеміки.

2-й етап – проведення наради

2.1. Відкриття наради

Відкриваючи нараду, керівник виголошує вступне слово, повідомляє про склад присутніх, у разі потреби називає прізвище, ім'я, по батькові та посади всіх або деяких учасників. Серед учасників не повинно бути невідомих осіб.

Потім оголошують порядок денний та повідомляють регламент.

Рекомендований регламент проведення традиційних нарад є таким: вступне слово – 5–7 хв, доповідь – 25–30 хв, відповіді доповідача на запитання – 5–7 хв, виступи у дебатах – 3–5 хв, викладення проєкту рішення – 3–5 хв, обговорення і прийняття рішення – 8–10 хв.

Доцільно вказати мету і завдання наради, коротко схарактеризувати проблеми, поставлені перед її учасниками (актуальність, важливість, труднощі, що виникають при їх вирішенні), наголосити на їх практичному значенні.

До того ж слід урахувувати такі рекомендації голові наради:

Необхідно нагадати присутнім мету засідання, порядок денний, встановити регламент. Рекомендується з'ясувати, чи немає у учасників запитань, зауважень, пропозицій щодо порядку денного, регламенту і складу присутніх.

Керівник повинен сприяти тому, щоб слово отримав кожен охочий, не повинен допускати дублювань у виступах (необхідно ввічливо вказати, що доповідач повторюється, що ці положення звучали).

Особливу увагу голова має приділяти висловлюванням опонентів. Найважливіше завдання голови – організувати і підтримати

полеміку, зацікавлений, відвертий і доброзичливий обмін думками між учасниками наради. Одного він загострює одні проблеми, просить висловити думку з інших, не допускає нетактовних виступів і реплік, з повагою ставиться до кожної думки.

Обов'язок голови – підтримувати в залі атмосферу зацікавленості, доброзичливості.

2.2. Виголошення доповіді

Після вступного слова виголошують доповідь або повідомлення. Такий порядок традиційний, проте не завжди він виправданий, у деяких випадках доповідь може замінити коротка інформація, представлена учасникам у письмовому вигляді, тези доповіді або її текст.

Велике значення для успіху виступу має культура мовлення того, хто виступає, зокрема правильність і чіткість вимови, логічність, виразність, емоційність.

2.3. Відповіді на запитання

Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на поставлені запитання з метою поглибити і доповнити матеріал на прохання учасників, переконати їх у достовірності інформації, проте запитання не повинні виходити за межі обговорюваної теми.

Іноді під час відповідей на запитання виникає полеміка.

Обговорення доповіді забезпечує виявлення думок учасників наради; визначення сильних і слабких сторін доповіді; формулювання різних поглядів на проблему; розроблення нових ідей, підходів і методів.

Саме під час обговорення, діалогу з учасниками керівник отримує нову інформацію, з'ясовує інтереси учасників наради. Якщо нарада має суто інформаційний, ознайомлювальний характер, керівник може обмежити кількість учасників дискусії.

3-й етап – підсумовування наради

Проект рішення готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють, під час наради вносять зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття. Голова

наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників, унесених пропозицій.

Готуючи проєкт рішення, треба обговорити всі принципові положення, які входять до нього, чітко зазначити, хто, коли і що робитиме, за якими критеріями оцінюватиметься результат, хто і як контролюватиме виконання рішення. До складання проєкту рішення варто залучати найактивніших учасників наради, зокрема тих, чії пропозиції увійшли до цього проєкту.

Збори трудового колективу

Поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є збори трудового колективу – зустріч, зібрання членів будь-якої організації, що проводяться з метою спільного обміну думками з певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються члени будь-якого колективу, яких єднає певний інтерес.

За складом учасників збори поділяються на:

- відкриті – зібрання членів будь-якої організації із запрошенням сторонніх осіб;
- закриті – зібрання членів будь-якого колективу чи організації без сторонніх осіб.

Виділяють окремо ще урочисті збори – зібрання з нагоди відзначення певних урочистостей чи історичних дат. Збори готуються заздалегідь, і що ретельніше, то кращим буде їх результат.

Збори трудового колективу складаються з таких етапів:

1. Підготовка зборів: зазвичай займається робоча група, члени якої зацікавлені в результаті.

2. Висвітлення проблеми та її обґрунтування. Керує зборами голова або президія, яку обирають учасники. Доповідає авторитетна особа, яка добре володіє предметом обговорення і вміє кваліфіковано його викласти.

Пам'ятаючи про регламент, доцільно розподілити час для виступу з доповіддю. Фахівці рекомендують близько 10–12% загального часу, відведеного для доповіді, присвятити вступові, 4–5% – висновкам, а решту – основній частині.

3. Обговорення проблеми. Після основного виступу з доповіддю за темою, винесеною на розгляд, починається її обговорення.

Ефективнішими будуть ті виступи, до яких учасники зборів готувалися заздалегідь. Виступ краще присвятити одній темі і дібрати вагомні аргументи на захист своєї позиції та підготувати відповідні пропозиції. Обговорення припиняється тоді, коли на запитання: Чи є ще пропозиції з обговорюваної проблеми? – відповіді немає. Тоді внесені пропозиції систематизують, готують проєкт рішення, який пропонують на розгляд учасниками зборів, доповнюють іншими пропозиціями.

4. Ухвалення рішення. Рішення складається з двох частин: констатування (виклад ситуації) та ухвалення (оцінка проблеми, завдання, що треба зробити, кому і коли, а також визначення особи, на яку покладається контроль за виконанням рішення).

Збори трудового колективу будуть ефективними, а ця форма колективного обговорення проблем популярною, якщо через деякий час учасникам буде доведено інформацію про виконання прийнятого рішення.

Особлива форма ділового спілкування – **прес-конференція**. Її проведення доречно тоді, коли необхідно ознайомити громадськість з поглядом організації, підприємства на будь-яку соціально значущу проблему або у цілях створення позитивного корпоративного іміджу. У цьому випадку вона стає одним із важливих напрямів діяльності PR- паблік-релейшнз зі створення сприятливого для успіху організації зовнішнього соціально-психологічного середовища.

4.3. Стратегія і тактика проведення ділових переговорів у сучасних умовах

У діяльності підприємства чи організації вміння вести ділові переговори є важливою складовою комерційного успіху. Для ефективності результатів переговорів та налагодження коопераційних зв'язків, необхідно володіти мистецтвом введення ділових переговорів. Уміння професійно провести бесіду або переговори підвищує культуру ділового спілкування, забезпечує досягнення потрібної мети, створює гідну репутацію та забезпечує професіональний розвиток кожного співробітника.

Ділове спілкування – це процес, під час якого триває обмін діловою інформацією та досвідом роботи, що передбачає досягнення певного результату в спільній роботі, вирішення конкретного завдання або реалізацію певної поставленої мети. Специфікою цього процесу є момент регламенту, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, які визначаються національними і культурними традиціями, прийнятими на даній території, професійними етичними принципами, запровадженими в певному професійному колі осіб. Уміння правильно і адекватно вести себе під час ділового спілкування – одне з основних складових успіху ділової людини і керівника. Вміння безконфліктно і продуктивно провести цей процес є одним з найбільш необхідних якостей для того, хто хоче досягти успіху у діловій сфері.

Переговорний процес постійно супроводжується проблемою одночасної реалізації власних інтересів та дотримання моральних вимог. Тому перемовники мають бути не лише компетентними та професійними, а ще й морально та психологічно підготовленими.

На стадії підготовки переговорного процесу визначаються загальні риси стратегії та тактики ведення ділових переговорів. Є різні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів. *Серед стратегічних* виділяють такі:

1. Жорсткий – за якого партнери мають протилежні позиції, вперто стоять на своєму. Водночас вони застосовують різні тактичні прийоми з метою введення в оману протилежної сторони відносно істинної мети договору. Під час переговорів робляться незначні поступки. Проте такі переговори мають всі шанси перерости в змагання і не сприяють досягненню згоди.

2. М'який – за якого підкреслюється необхідність досягнення згоди між партнерами, поведінка сторін є дружньою та поступливою. Проте бажання уникнути конфронтації може спричинити неясні та нерозумні рішення.

3. Принциповий (гарвардський) – за якого інтереси сторін концентруються на взаємовигідних варіантах. Цей стратегічний підхід є альтернативою жорсткому та м'якому підходам та має на меті досягнення партнерами розумного результату.

Метод принципів переговорів полягає у вирішенні проблеми через виявлення її суті, а не через вагу та позиції партнерів.

У тих головних моментах, де все ж не вдається досягти взаємної вигоди, рішення приймаються виходячи із норм справедливості.

Така стратегія переговорів має низку переваг: максимальне задоволення інтересів сторін, справедливе регулювання суперечностей, довгостроковий характер та соціальна відповідальність; ефективність, оскільки втрати, викликані прагненнями не поступатися або ж, навпаки, завеликою поступливістю, зводяться до нуля; підтримання дружніх, справді партнерських, стосунків.

Винахідники методу принципових переговорів, американці Роджер Фішер та Уільям Юрі описують чотири базові правила проведення таких переговорів:

Правило 1. Відмежуйте учасників переговорів від проблеми.

Увагу треба концентрувати на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не переносьте ваше ставлення до особистих якостей протилежної сторони на предмет обговорення, не критикуйте співрозмовника. «Ваша проблема – не провина інших», – стверджують Р. Фішер та У. Юрі.

Шляхами реалізації цього правила є конструювання та підтримка робочих стосунків, дискусії лише по суті справи, ухилення від позиційних торгів.

Правило 2. Концентрація на інтересах, а не на позиціях.

Сторонам насамперед необхідно виявити та дослідити інтереси одна одної. Для кращого розуміння інтересів сторін необхідно пояснити свої інтереси; визначити інтереси протилежної сторони; обговорити спільну тему.

Водночас аргументація кожної сторони має бути конкретною, але гнучкою, позиція – стійкою.

Правило 3. Розробляйте взаємовигідні варіанти.

Часта причина непорозумінь між партнерами – небажання застосувати творчий підхід при розгляді взаємовигідних варіантів. За такої ситуації рекомендують відокремлювати судження від рішення, розширювати коло підходів задля допомоги партнерові пошуку взаємовигідного рішення.

Правило 4. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.

Це означає застосування справедливих критеріїв за суттю питання та справедливих процедур регулювання визначених протилежних інтересів.

Для підтвердження об'єктивності переговорів та формування справедливої угоди можуть бути запрошені незалежні експерти, посередники та спостерігачі.

Серед *тактичних прийомів* в переговорному процесі виділяють такі: ухилення від боротьби, затягування або вичікування, пакетування, максимальне завищення вимог, розміщення хибних акцентів у власній позиції, салямі, ультимативність вимог та висування вимог в останню хвилину.

Ухилення від боротьби – тактичний прийом, актуальний в разі небажання надавати опоненту однозначну відповідь, точну інформацію; застосовується при підйманні небажаних питань.

Затягування або вичікування – тактичний прийом, близький до ухилення; використовується з метою затягування переговорного процесу з метою виявлення необхідної інформації, прояснення проблеми.

Пакетування – тактичний прийом, коли на переговори виносять не одне питання, а декілька – «пакет» питань. Зазвичай, в такий пакет об'єднують і привабливі, і малоприйнятні для партнера пропозиції, вважаючи, що приймуться всі разом. Або ж передбачають «розмір поступок», завдяки яким можна досягти прийняття головних позицій.

Максимальне завищення вимог – тактичний прийом з включення до обговорюваних питань таких, які б можна було зняти, вдаючи, що готові йти на поступки.

Розміщення хибних акцентів у власній позиції – демонстрація опоненту великого інтересу до другорядних питань.

«Салямі» – надання інформації про власні інтереси дуже маленькими порціями (тонкими скибочками салямі), зазвичай з метою затягування перемовин.

Ультимативність вимог – заява сторони покинути переговори, якщо її пропозицію не буде прийнято.

Висування вимог в останню хвилину – полягає у тому, що одна зі сторін висуває вимоги однією перед підписанням контракту, розраховуючи на те, що інша сторона зацікавлена в контракті та прийме нові вимоги.

Основними етичними принципами та нормами ділових відносин є:

1. Свобода (цінуєте свободу своїх конкурентів). Це виражається у невтручанні в їх справи, інтереси.

2. Пунктуальність (робіть все вчасно). Тільки поведінка людини, що робить все вчасно, є нормативною. Запізнення заважають роботі і є ознакою того, що на людину не можна покластися. Принцип робити все вчасно розповсюджується на всі службові завдання. Фахівці, які вивчають організацію і розподіл робочого часу, рекомендують додавати зайвих 25% до того терміну, який потрібний для виконання дорученої роботи.

3. Конфіденційність (не базікайте зайвого). Секрети установи, корпорації або конкретної операції необхідно зберігати так само дбайливо, як таємниці особистого характеру. Немає також необхідності переказувати будь-кому почуте від товариша по службі, керівника або підлеглого про їх службову діяльність або особисте життя.

4. Люб'язність, доброзичливість і привітність. У будь-якій ситуації необхідно поводитися з клієнтами, замовниками, покупцями і товаришами по службі ввічливо, привітно і доброзичливо. Це, проте, не означає необхідності дружити з кожним, з ким доводиться спілкуватися за службовим обов'язком.

5. Увага до тих, що оточують (думайте про інших, а не тільки про себе). Увага до тих, що оточують повинна розповсюджуватися на товаришів по службі, начальників і підлеглих. Поважайте думку інших, прагніть зрозуміти, чому у них виник той або інший погляд. Завжди прислухайтесь до критики і порад колег, начальства і підлеглих. Коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, покажіть, що цінуєте міркування і досвід інших людей. Упевненість у собі не повинна заважати бути скромним.

6. Зовнішній вигляд (одягайтеся як годиться). Головний підхід – вписатися в оточення по службі, а усередині цього оточення – в контингент працівників. Необхідно виглядати якнайкраще, тобто одягатися із смаком. Важливе значення мають ретельно підібрані аксесуари.

7. Письменність (говоріть і пишiть хорошою мовою). Внутрішні документи або листи, що направляються за межі установи, мають бути викладені хорошою мовою, а всі власні імена передані без помилок.



Рис. 4.5. Алгоритм проведення ділових переговорів

4.4. Правила ведення телефонних розмов у системі офісних комунікацій

Нині телефон – не лише один із найефективніших засобів зв'язку, а й спосіб налагодження офіційних ділових контактів між установами, спосіб підтримання приватних стосунків між людьми. По телефону відбуваються перемовини, домовляються про важливі ділові зустрічі, вирішують низку оперативних питань, що виникають у процесі управлінської діяльності, надають консультації, звертаються із проханнями, запрошеннями, висловлюють подяку, вибачення.

Телефонна розмова – один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстремовними причинами:

- співрозмовники не бачать одне одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію з допомогою міміки, жестів, відповідного виразу обличчя, сигналів очима тощо (відсутність візуального контакту між співрозмовниками);
- обмеженість у часі (телефонна бесіда не може бути надто тривалою);
- наявність технічних перешкод (втручання сторонніх абонентів, кепська чутність).

Встановлено, що можливість укладання угоди телефоном набагато вища, ніж через використання для цих цілей обміну листами. Крім того, завдяки можливостям телефонних перемовин скорочується документообіг, зменшуються витрати праці. Однак для того, щоб телефон допомагав у роботі, а не відволікав слід досконало володіти технологією телефонної розмови і не припускатись помилок, серед яких найпоширенішими є так звані десять телефонних «гріхів»:

- неясна мета розмови;
- імпровізація в підготовці до розмови;
- несприятливий час для дзвінка;
- пошуки номера абонента;
- дзвінок без попередньої підготовки документів;

- попередньо незаписані важливі слова, нескладений план бесіди;
- не пояснюється мета розмови;
- монологи замість вислуховування з постановкою питань;
- не ведеться наступний запис розмов;
- неконкретні домовленості.

Стандарти телефонної розмови, насамперед, полягають у позитивному ставленні до необхідності відповідати на телефонні дзвінки. Звичайно, офіс-менеджер повинен мати необхідну інформацію про діяльність підприємства, його товари або послуги. Поруч із телефоном завжди повинні знаходитися телефонний довідник підприємства, блокнот для повідомлень і ручка.

Виділяють такі правила ведення телефонної розмови.

Якщо телефонуєте ви:

- насамперед привітайтеся, назвіть підприємство, яке ви представляєте, а також свої прізвище, ім'я та по батькові. Зазвичай перші слова телефонної розмови сприймаються нечітко, а тому називайте своє прізвище та ім'я останнім – принаймні це буде почуто;

- якщо телефонуєте в установу чи незнайомій людині, слід запитати прізвище, ім'я та по батькові свого співрозмовника. Можете також повідомити, з ким саме ви хотіли б поговорити;

- якщо телефонуєте у важливій справі, запитайте спершу, чи є у вашого співрозмовника достатньо часу для бесіди; попередньо напишіть перелік питань, котрі необхідно з'ясувати, і тримайте його перед очима упродовж усієї бесіди;

- завжди закінчує розмову той, хто телефонує. Завершуючи розмову, неодмінно попрощайтеся, пам'ятаючи, що нетактовно класти слухавку, не дочекавшись останніх слів вашого співрозмовника;

- у разі досягнення важливих домовленостей згодом надішліть підтвердження листом або факсовим повідомленням.

Якщо телефонують вам:

- на телефонний дзвінок варто відповідати якомога скоріше, – максимум після третього–четвертого дзвінка;

- у разі потреби занотуйте ім'я, прізвище та контактний телефон співрозмовника;

– розмовляйте тактовно, ввічливо демонструйте розуміння сутності проблем того, хто телефонує;

– не кладіть несподівано слухавку, навіть якщо розмова є нецікавою, нудною та надто тривалою для вас;

– якщо ви даєте обіцянку, намагайтесь дотримати слова й виконати її якомога швидше. У разі виникнення складних питань запропонуйте співрозмовникові зустріч для детального обговорення суті проблеми;

– завжди стисло підсумуйте бесіду, перелічіть ще раз домовленості, яких досягли.

Незалежно від того, хто телефонує:

– будьте доброзичливим, у жодному разі не виказуйте свого невдоволення чимось;

– ставте запитання та уважно вислуховуйте відповіді на них;

– намагайтесь залишатися тактовним і стриманим, навіть якщо розмова стає вельми неприємною для вас;

– симпатія до вас зростає, якщо ви кілька разів упродовж бесіди назвете співрозмовника на ім'я та по батькові;

– особливо наголошуйте на найсуттєвішому. Якщо під час бесіди ви називаєте якісь числа, їх варто повторити кілька разів, аби уникнути прикрих непорозумінь;

– пам'ятайте, що по телефону звучання голосу значною мірою спотворюється, тому ваша артикуляція неодмінно повинна бути чіткою, а темп мовлення – рівним, тон – спокійним, витриманим;

– намагайтесь якомога ширше використовувати лексичні можливості літературної мови (насамперед багату синоніміку), але водночас завжди висловлюйтеся стисло й точно, правильно побудованими реченнями. Стежте за логікою викладу своїх думок, послідовністю;

– розмовляйте середнім за силою голосом.

У телефонній діловій розмові можна виділити шість основних операцій:

1) встановлення зв'язку;

2) представлення співрозмовників;

3) введення співрозмовника в тему розмови;

- 4) обговорення предмета розмови;
- 5) відповіді на питання;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Будь-яку телефонну розмову починаємо коротким виявленям ввічливості: Добрий день (ранок, вечір)! Доброго (ранку, вечора)! Якщо телефонуєте у справі, то потрібно назвати не лише прізвище, ім'я та по батькові, а й посаду, що її ви обіймаєте. Якщо той, хто телефонує, забув назвати себе, співрозмовник має право запитати: Вибачте, з ким я розмовляю? У відповідь ви не повинні обурюватися чи одразу класти слухавку – згідно з правилами етикету вам слід відрекомендуватися; на анонімний дзвінок можна не відповідати й одразу покласти слухавку. Якщо до телефону підійшов не той, хто вам потрібен, ви повинні перепросити і звернутися з проханням покликати потрібну вам людину: Добрий день. Перепрошую за турботу, чи не могли б ви запросити до телефону Івана Петровича (пана Петренка); Дуже прошу, попросіть до телефону Ольгу Власівну (пані Ольгу, пані Романчук); Будь ласка, покличте до телефону... Зазвичай відповідають так: Добрий день. Зачекайте, будь ласка, хвилиночку, я зараз передам їй слухавку;...Прошу зачекати;...Будь ласка, зачекайте...На жаль (шкода, вибачте), Іван Петрович вийшов, повернеться о 14 годині. Можливо, ви хотіли б йому щось передати. Є його заступник, можливо, він зміг би допомогти вам. Коли до телефону підійде потрібна вам людина, неодмінно слід знову привітатись і назвати себе.

Нетактовно давати абонентові неправильну інформацію, розмовляти грубо, якщо він помилився номером телефону. Буде люб'язно з вашого боку, коли допоможете абонентові з'ясувати причину невдачі. Своєю чергою, якщо ви зателефонували не за потрібним вам номером, маєте обов'язково перепросити за завдані турботи. Намагайтеся завжди бути ввічливим, адже ваша тактовність – це насамперед повага до самого себе. Ввічливість має стати духовною потребою кожної людини.

Після встановлення зв'язку намагайтеся викладати інформацію чітко, стисло та по суті. Саме така розмова характеризуватиме вас як досвідчену, ділову людину, що не зловживає чужим часом і увагою, як людину, котра досконало володіє етикетом телефонної бесіди. Ще однією важливою умовою ведення розмови є логічність

і послідовність висловлення думок. Неприпустимо, щоб ваша розмова була хаотичною, адже так мета вашого дзвінка може залишитися незрозумілою для співрозмовника.

Не забувайте про дотримання пауз – у такий спосіб ви надасте співрозмовникові можливість висловити своє ставлення до проблеми. У розмові уникайте категоричності, докладайте зусиль, аби тон вашої розмови був якомога доброзичливішим. Якщо ви поважаєте себе і свого співрозмовника, намагайтеся уникати категорично-наказових висловлювань.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто телефонував. Іноді викликаний до телефону може ввічливо сказати, що з тієї чи іншої причини поспішає, хоче закінчити розмову. Завершуючи розмову, обов'язково треба попрощатися.

Не варто телефонувати в особистих справах зі службового телефону, а в службових справах недоречно телефонувати додому тій особі, котра має їх виконати (розв'язати). У разі, якщо вам телефонують на роботу в особистих справах, відповідайте, що ви неодмінно зателефонуєте після роботи.

І насамкінець, не зловживайте займенником я, адже ваша розмова – діалог, а не монолог.

Для того щоб ефективно використовувати телефон у діловому спілкуванні, необхідно постійно враховувати низку основоположних *принципів*:

- стислість;
- інформативність;
- орієнтація на потреби співрозмовника;
- зворотній зв'язок;
- зрозумілість;
- ієрархія цілей.

Ділова телефонна розмова майже завжди ґрунтується на певному зразку і зазвичай охоплює:

- взаємні представлення, які не повинні займати більше 20–25 секунд;
- введення співрозмовника в курс питання (від 40 секунд до однієї хвилини);
- обговорення ситуації (приблизно півтори–дві хвилини);
- заключне слово (не більше 20 секунд).

Стратегії ділової телефонної бесіди: вхідний дзвінок

1. Вступна частина (встановлення контакту).
2. Виявлення потреб клієнта.
3. Подання продукції (послуги) або підприємства, яке повинно бути доволі простим, зрозумілим і не дуже деталізованим.
4. Робота із запереченнями (табл. 4.2).
5. Формулювання домовленості. У випадку, якщо угоду з клієнтом не досягнуто, можна вказати на можливості співпраці в майбутньому.

Таблиця 4.3

Види телефонних заперечень і форми роботи з ними

Вид заперечення і його опис	Форма роботи з запереченнями
1	2
Заперечення «Немає необхідності»: клієнт безпосередньо дає зрозуміти, що його не цікавить товар або послуга (в крайньому випадку, в тому вигляді, в якому вони пропонуються)	Необхідно з'ясувати справжні потреби клієнта. Для цього варто повернутися до більш ранньої стадії переговорів і попросити уточнень. Щоб уникнути цього заперечення, бесіду спочатку необхідно будувати не як монолог, а як діалог з клієнтом
Заперечення проти продукту: зазвичай мається на увазі сумніви щодо якості продукту або в словах менеджера, який розхвалює товар	Потрібно мати аргументи, які підтверджують ваші слова, чи дати можливість клієнту самому переконатися в якості товару, або надати можливість відмовитися від нього в разі, якщо ваші слова не збігатимуться з реальністю
Заперечення «Іншим разом»: клієнт не заперечує, що товар або послуга його цікавлять, однак каже, що він придбає їх пізніше	Варто з'ясувати, чи дійсно потенційний клієнт збирається купувати товар або послугу в інший раз або він просто хоче звільнитися. Можна продемонструвати вигоди (наприклад, знижки), які клієнт отримає, якщо не стане відкладати придбання продукту. Або апелювати до життєвих обставин клієнта
Заперечення проти джерела надходження (підприємства)	Надати клієнту факти, які підтверджують надійність підприємства

1	2
Грошові (цінові) заперечення	У тому випадку, якщо це тільки відмовка, варто показати, яким чином переваги товару, які роблять його кращим для клієнта, пов'язані з ціною
Заперечення проти умов: сумніву в якості продукту, незадоволеність умовами і термінами поставки, відсутністю пост продажного обслуговування, незадовільними умовами гарантійного обслуговування тощо	Потрібно привести такі аргументи, які показали б, що підприємство надійне, має значний досвід роботи, велику кількість постійних клієнтів і несе відповідальність за якість продукції
Приховані заперечення: прямо не висловлюються, позаяк клієнт або відмовчується, або відбувається несуттєвими зауваженнями	Спробувати зрозуміти те, що ж стоїть за словами або мовчанням, задаючи навідні запитання, щоб з'ясувати, в чому конкретно полягає заперечення

Є кілька етикетних правил ведення телефонних розмов:

- якщо телефонний зв'язок обірвався, то передзвонює зазвичай та людина, яка є ініціатором дзвінка;
- ділову розмову телефоном повинен завершувати той, хто є його ініціатором, тобто той, хто подзвонив;
- не прийнято вітати, висловлювати співчуття, запрошувати на прийоми старших за віком і положенню співробітників телефоном.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «спілкування».
2. Охарактеризуйте функції, різновиди та засоби спілкування.
3. Які основні принципи письмових комунікацій?
4. Назвіть види, засоби і канали передачі письмових повідомлень
5. Сформулюйте головні правила етики письмових комунікацій.

6. Назвіть бар'єри письмових комунікацій, вкажіть шляхи їх подолання.
7. Перерахуйте стандартні елементи оформлення письмових комунікацій.
8. Як взаємодіють між собою вербальні і невербальні засоби в процесі комунікації?
9. Дайте визначення дефініції «жести». Розкрийте її суть. Перелічіть жести та опишіть їх значення.
10. Скільки існує кодів невербальної комунікації?
11. Розкрийте зміст «словник особистості».
12. Що слугує предметно-знаковим носієм повідомлення під час вербального контакту?
13. Яку роль відіграють компліменти як вербальний засіб комунікацій в управлінському спілкуванні?
14. Як комунікативні проблеми уповільнюють розвиток організації?
15. У чому полягають основні переваги і недоліки лінійної моделі комунікації?
16. Поясніть, чи існує відмінність між трансакційною та інтерактивною моделями комунікації?
17. З яких компонентів складається інтерактивна модель комунікації?
18. Дайте характеристику ранніх моделей комунікативного процесу. Поясніть, як їх можна застосовувати для вирішення комунікативних проблем?
19. Опишіть такий бар'єр спілкування як страх. Які є поради та психологічні техніки для його подолання?
20. Зробіть порівняльну характеристику писемних та усних комунікацій. Які переваги та недоліки має кожна із них?
21. Які шуми і перешкоди трапляються під час передання інформації в межах відповідних комунікативних технологій? Як їх уникнути?
22. Перерахуйте принципи організації ефективного комунікаційного процесу усередині організації.
23. Що таке неформальна комунікація в організації? Які способи управління нею вам відомі?
24. Які пункти містить типова програма вдосконалення комунікацій організації?

25. Яка специфіка оцінки ефективності в комунікаційних програмах порівняно з економічними?

26. Назвіть основні принципи, на яких необхідно ґрунтуватися при оцінці комунікаційних програм.

27. Як застосовуються при оцінці комунікативної програми ступінь реалізації цілей, економічність використання засобів і ступінь раціоналізації цілей, що висувуються?

28. Що означає культура ділового спілкування?

29. Назвіть принципи ефективного ділового спілкування.

30. Як Ви вважаєте, чи суперечать етичні норми ділового спілкування цілям бізнесу?

31. Які рекомендації з підвищення ефективності ділового спілкування є найбільш актуальними нині?

32. Які чинники, на вашу думку, перешкоджають ефективному діловому спілкуванню?

33. Окресліть конфліктні ситуації при веденні ділових переговорів.

34. Як називається процес розробки документів на основі єдиних стандартів і правил?

35. Які є загальноприйняті елементи уніфікації, що багато в чому визначають «зовнішній вигляд» ділової кореспонденції та внутрішньо-фірмових документів?

36. Які є правила підготовки ділових зустрічей?

37. Які є варіанти організації зустрічей в просторовому аспекті?

Тести для самоконтролю

1. Підхід до визначення сутності комунікацій, що передбачає двосторонній обмін інформацією, який веде до взаєморозуміння між суб'єктами цієї взаємодії, є:

- 1) соціальний;
- 2) філософський;
- 3) психологічний;
- 4) креативний.

2. Комунікація – це:

- 1) не тільки передача інформації, а передача змісту або значення за допомогою символів;
- 2) це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами;
- 3) це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів;
- 4) усі відповіді правильні.

3. Цілями зовнішніх офісних комунікацій є:

- 1) формування лояльності до керівництва підприємства;
- 2) підтримання позитивного іміджу товару, підприємства;
- 3) інформування споживачів про підприємство і його товари;
- 4) зміцнення зв'язків із клієнтами.

4. До цілей внутрішніх офісних комунікацій не належить:

- 1) сприяння ефективному процесу прийняття рішень;
- 2) формування попиту;
- 3) формування позитивного іміджу товару, підприємства;
- 4) інформування споживачів про підприємство і його товари.

5. До неформальної комунікації можна віднести:

- 1) неформальний реєстр мови та мовлення;
- 2) запланований характер;
- 3) чітко визначені учасники;
- 4) односторонній потік інформації.

6. До причин виникнення чуток не входить:

- 1) наявність конфліктних ситуацій;
- 2) сприятлива психологічна атмосфера;
- 3) затягується в часі прийняття рішень;
- 4) недостатній рівень інформації.

7. Процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи на конкретну інформацію та інтерпретує її значення – це:

- 1) кодування;
- 2) канал передачі;

- 3) декодування;
- 4) повідомлення;
- 5) зворотній зв'язок.

8. За способом проведення нарада, яка передбачає порядок, за якого керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він хоче вислухати, є:

- 1) дискусійна;
- 2) автократична;
- 3) сегрегативна;
- 4) довільна.

9. При веденні телефонних розмов у системі офісних комунікацій на етапі прийняття рішень використовують правило:

- 1) забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів;
- 2) складання плану переговорів;
- 3) порівняння цілей переговорів із їхніми результатами;
- 4) передавання інформації.

10. Для того щоб ефективно використовувати телефон у діловому спілкуванні, необхідно враховувати принципи:

- 1) абстрактності;
- 2) орієнтованості на свої проблеми;
- 3) стислості;
- 4) обмеженості інформації.

Практичні завдання

Завдання 1

Для ілюстрації яких типів перешкод на шляху міжособових комунікацій можуть бути приведені наступні приклади?

Запишіть свої відповіді в таблицю 4.1, поставивши «+» в осередках, де певний приклад ілюструє конкретний тип перешкод.

Типи перешкод на шляху міжособових комунікацій

Найменування типів перешкод на шляху міжособових комунікацій	Приклад 1	Приклад 2	Приклад 3	Приклад 4	Приклад 5
Перешкоди, обумовлені сприйняттям					
Семантичні бар'єри					
Невербальні перешкоди					
Поганий зворотний зв'язок					
Невміння слухати					

Приклад 1. Ви входите до кабінету вашого керівника, щоб одержати певну інформацію про проєкт, над яким працюєте. Ви увійшли, а він декілька секунд продовжує розглядати папери у себе на столі. Потім дивиться на годинник і говорить відчуженим невимовним голосом: «Чим можу бути вам корисний?» Хоча його слова самі собою не мають негативного сенсу, мова поз і жестів ясно указує, що ви небажане відвернення від його роботи. З яким відчуттям ставитимете питання? Які думки прийдуть вам у голову швидше за все, коли наступного разу у вас виникне питання до керівника? Можна думати, вони жодним чином не будуть позитивними. Представте тепер, як при вашій появі в кабінеті, керівник, навпаки, відразу піднімає на вас погляд, привітно посміхається і бадьорим тоном звертається до вас: «Як просувається проєкт? Чим можу бути вам корисний?».

Приклад 2. Припустимо, наприклад, що один із ваших співробітників має до вас пропозицію поліпшити обслуговування споживачів. Припустимо далі, що під час останнього вашого з ним обміну інформацією ви обговорювали його схильність перевищувати ліміти представницьких витрат. Через негативне ставлення до

нього, яке могло сформуватися у вас при попередній розмові, цілком імовірно ви не почувете його ідею повністю. Можливо також, що він завищив свої представницькі витрати, запросивши на обід з вином перспективного клієнта. Можливо, він уважав, що таким способом йому вдасться значно збільшити об'єм збуту вашого відділу. Якщо ваша позиція відносно лімітів на представницькі витрати зводиться до того, що: «перевищення ліміту завжди свідчить про слабкий контроль за коштами», що відпускаються, то ви, швидше за все, не зрозумієте його погляд на положення справ.

Приклад 3. Наприклад, до вас на підприємство зайшов працівник поговорити про пов'язану з роботою проблему, і, окрім конкретних фактів, що обговорюються з вами, він раптом говорить про те, що божеволіє, осканенілий або в захваті від будь-чого. Про відчуття часто говорить мова поз і жестів, а також тон голосу. Керівник, наприклад, середньої ланки, який дуже швидко зосереджується на конкретних фактах і питаннях, по суті справи не дає людині, що говорить, можливості поділитися з ним своїми відчуттями.

Приклад 4. Начальник відділу маркетингу (Нестор) дав своєму підлеглому (Олександр) завдання проаналізувати ринок товару, що випускається компанією. Цей аналіз потрібен був Нестору для включення в загальний маркетинговий план компанії. Він був упевнений, що завдання просте і зрозуміле і тому не став цікавитися, яким саме чином Олександр збирається виконати це дослідження. Через місяць Нестор одержав звіт із аналізом ринку та зі здивуванням виявив, що головні показники, потрібні йому для складання загального маркетингового плану, у дослідженні ринку відсутні. Замість них його підлеглий розглянув інші показники, і тому поєднати між собою два розділи звіту виявилось складно.

Приклад 5. Якщо ви скажете своєму підлеглому: «Обов'язково зв'яжіться зі мною, якщо виникнуть які-небудь проблеми», – чи зрозуміє підлеглий, що саме ви розумієте під «проблемами»? У цьому прикладі додаткове ускладнення, можливо, створюється тим, що у підлеглого виникає відчуття, немов би існування проблем – це погано. У результаті він може не вступити з вами в контакт, коли проблеми дійсно виникнуть, не дивлячись на те, що ви відчуваєте – як важливо одержувати інформацію якнайскоріше про виниклі проблеми, або ті, що назрівають.

Завдання 2. Визначіть рівень особистої комунікабельності

ТЕСТ

На кожне з цих 16 запитань дайте відповідь: «так», «ніколи» або «ні».

1. Вас чекає звичайна ділова зустріч. Чи виводить вона вас з рівноваги?

2. Чи відкладаєте ви зустріч з лікарем доти, доки це стає необхідним?

3. Чи викликає у вас боязкість і невдоволення доручення виступити з промовою, повідомленням, інформацією на нараді, зібранні?

4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, в якому ви ніколи не були. Чи прикладете максимум зусиль, щоб запобігти цьому відрядженню?

5. Чи любите ви ділитися переживаннями з кимось?

6. Чи дратує вас, коли незнайома людина на вулиці звернеться до вас з проханням (показати дорогу, сказати годину)?

7. Чи вірите ви, що існує проблема «батьків і дітей», і що людям різних поколінь складно зрозуміти одне одного?

8. Чи соромитесь ви нагадати знайомому про те, що він забув повернути вам борг, який позичив декілька місяців тому?

9. У ресторані або в їдальні вам дали недоброякісну страву. Чи промовчите ви, лише відсунувши тарілку?

10. Опинившись сам на сам з незнайомцем, ви будете мовчати? І чи знервує вас те, якщо він першим заговорить?

11. Чи впадете ви у відчай, бачачи довгу чергу? Чи відмовитесь від своїх намірів стати у хвіст цієї черги?

12. Чи побоюєтесь ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?

13. У вас свої, суто індивідуальні критерії оцінок творів літератури, мистецтва і жодних «чужих» думок щодо цього ви не сприймаєте?

14. Почувши «в кулуарах» помилкові твердження з добре відомого вам питання, чи промовчите ви, не вступаючи в дискусію?

15. Чи викликає у вас невдоволення прохання когось допомогти розібратись у службовому питанні або навчальній темі?

16. Чи віддасте перевагу письмовій формі відповіді над усною?

Оцінки відповідей: «так» – 2 бали, «інколи» – 1 бал, «ні» – 0 балів. Підсумуйте свої бали.

Результати:

30–32 бали – ви явно некоммунікбельні і в цьому ваша помилка, оскільки страждаєте від цього, насамперед, ви. Але й близьким людям, які вас оточують теж нелегко! Постарайтеся стати більш компанійським, контролюйте себе.

25–29 балів – ви замкнуті, неговірки, віддаєте перевагу самотності й тому у вас, напевно, мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів, якщо і не вводять вас у паніку, то надовго виводять з рівноваги. Знаєте цю особливість свого характеру і буваєте невдоволені собою. Але не обмежуйтеся лише невдоволенням – ви здатні за певних умов змінити свій характер.

19–24 балів – ви певною мірою компанійські: в незнайомій обстановці почуваєте себе доволі впевнено. Нові проблеми вас не лякають. І все ж з новими людьми ви сходитеся нерішуче, в суперечках і диспутах берете участь без задоволення. У ваших висловлюваннях інколи забагато сарказму, без будь-яких підстав.

14–18 балів – у вас нормальна комунікбельність. Ви допитливі. Охоче слухаєте цікавого співбесідника, доволі терплячі, відстоюєте свій погляд спокійно. Без переживань ідете на зустріч з новими людьми. Водночас не полюбляєте галасливих компаній; екстравагантні вчинки, багатослів'я викликають у вас роздратування.

9–13 балів – ви дуже комунікбельні (інколи понад міру). Допитливі, говірки, полюбляєте висловлюватись з різних питань, що, буває, викликає роздратування оточуючих. Охоче знайомитесь з новими людьми. Полюбляєте бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати.

4–8 балів – ви дуже товариські. Завжди в курсі усіх справ, полюбляєте брати участь в усіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у вас хандру. Охоче берете слово з будь-якої теми, навіть якщо маєте лишень поверхнєве уявлення. Всюди почуваєте себе, як «у своїй тарілці».

3 бали і менше – ваша комунікбельність є надмірною. Ви говірки, багатослівні і втручаєтесь у справи, які не мають до вас ніякого відношення. Беретесь судити про проблеми, в яких цілком некомпетентні.

Завдання 3

Складіть комунікаційну програму, направлену на рішення однієї з нагальних економічних проблем організації (вибір організації і проблеми здійснюється самостійно). Програма складається за схемою: формулювання проблеми; аналіз відповідності цілей, цінностей і місії організації її шуканому стану; цілі комунікаційної програми; SWOT-аналіз; аналіз альтернативних стратегій і остаточний вибір (обґрунтувати).

Завдання 4

Люди, здебільшого, використовують дві моделі комунікації. Девіз першої: «Робіть те, що я Вам сказав!» Девіз іншої – «Давайте разом подумаємо!».

Який з цих девізів, на вашу думку, відповідає діалогічній моделі комунікації, а який – монологічній моделі? Чим можна пояснити те, що людина, зазвичай, віддає перевагу лише одному з цих девізів? Який з них, на ваш погляд, більше підходить для керівників вищої ланки управління в організації?

Завдання 5. Гра «Передати одним словом»

Мета – наголосити на важливості інтонацій у процесі невербальної комунікації.

Сутність гри: 1) один зі здобувачів вищої освіти каже слова «Добрий день» з різними інтонаціями. Інші здобувачі вищої освіти мають здогадатися, яку емоцію намагався зобразити перший здобувач вищої освіти.

Завдання 6. Оцініть своє вміння слухати

Наведено запитання, відповівши на які, ви зможете оцінити своє вміння слухати інших. Уважно читайте питання і відзначайте той варіант відповіді, який є для вас найприйнятнішим. Намагайтеся бути самокритичним.

Після відповіді на всі запитання з'єднайте позначки між собою. Так, ви отримали профіль, який характеризує ваше вміння слухати.

Зрозуміло, що чим більше профіль зміщено праворуч, тим ефективніше ви вмієте слухати.

Питання	Ніколи	Рідко	Іноколи	Часто	Завжди
1. Чи відчуваю я, слухаючи співрозмовника, його відношення до того, про що він розповідає, його сприйняття ситуації?					
2. Чи намагаюся я «почути» те, що співрозмовник не доводить, вловити підтекст?					
3. Чи намагаюся я не переривати співрозмовника?					
4. Як часто я дійсно слухаю, а не симулюю увагу?					
5. Припустимо, що людина мені не подобається, я з нею у чомусь не погоджуюсь або вважаю її нудною. Чи втримаюся я від демонстрації свого ставлення?					
6. Чи намагаюся я не відволікатись від суті бесіди, коли спостерігаю за співрозмовником?					
7. Чи завжди я впевнений, що статус людини не впливає на те, як я його слухаю?					
8. На мою поведінку може впливати те, яку інформацію я чую – приємну чи неприємну.					
9. Чи намагаюся я вловлювати невербальні знаки співрозмовника (жести, пози, настрої)?					
10. Чи вмію я концентруватись на бесіді, не звертаючи уваги на зовнішні обставини (звуки, шум, рух)?					
11. Припустимо, що співрозмовник дуже повільний, складно висловлює свої думки. Чи завжди я намагаюся його зрозуміти?					
12. Чи завжди я використовую як слухач невербальну комунікацію (посмішку), якою демонструю свою готовність слухати?					

13. Чи маю я тенденцію повторювати сказане людиною, щоб продемонструвати, що я його розумію?					
14. Припустимо, що я чогось не зрозумів. Чи зможу я щиро в цьому зізнатися?					
15. Мій співрозмовник ще говорить, а я вже подумки формулюю відповідь. Чи намагаюсь я боротися з цим?					

Завдання 7.

Офіс-менеджер має вміння спілкуватися з різними людьми. Навіть сором'язливі можуть виховати в собі вміння налагоджувати контакт з іншими. Для цього спробуйте щодня знайти привід і завести розмову (у транспорті, в магазині, на вулиці, в кафе тощо) із 4–5 незнайомими особами. Потім проаналізуйте свої відчуття. Чи змогли ви бути невимушеним? Чи не здавалися ви співрозмовнику нав'язливим (вою)? Як довго тривала бесіда і чи не була вона обтяжливою для вас (для співрозмовника)? Яких помилок з погляду забезпечення ефективної комунікації ви припустилися у розмові?

Завдання 8.

Поділіться на пари. Вам потрібно знайти спосіб змусити іншого зробити те, що він не хоче, а йому – знайти спосіб відмовити «нахабі». Приклади прохань:

1. Я чув про вас як про людину, яка ніколи нікому не відмовляє. Чи не могли б ви позичити 50 доларів? Мені незабаром мають повернути борг і я відразу ж вам віддам.

2. Невже ви відмовитеся взяти участь у цьому вечорі? Ми ж не всіх запрошували, проте нам відомо, що ви розумієтеся у справжньому мистецтві!

Знайдені прийоми маніпулювання і захисту від них обговоріть у групі.

Завдання 9.

Розіграйте ситуацію «Запізнення»:

а) на зустріч з одним;

- б) на побачення;
 - в) додому після обіцяного терміну повернення;
 - г) на ділову зустріч;
 - д) на зустріч з потенційним роботодавцем.
- За умовою запізнення настільки, що очікуючий сердиться.

Завдання 10. «Уміння чітко і ясно висловлювати свою думку»

Девіз комунікативної гри – «Хто ясно мислить, той ясно викладає». Одному з членів групи дається набір слів, написаний на аркуші паперу.

Протягом двох хвилин він повинен пояснити членам своєї команди якомога більше слів, не називаючи їх.

Завдання 11.

У наведених нижче ситуаціях необхідно визначити основні види комунікацій, що використовуються (внутрішні/зовнішні; усні/письмові; діалогічні/монологічні; вертикальні/горизонтальні):

– керівник відомої газовидобувної компанії виступає перед журналістами на прес-конференції з інформацією про ті соціальні проекти, які були реалізовані за підтримки його компанії протягом останнього року у регіоні;

– представники двох сільськогосподарських підприємств, які функціонують у різних регіонах, проводять переговори з приводу можливої співпраці;

– інспектор відділу кадрів ознайомлює працівників підприємства із наказом, у якому визначено порядок роботи у період новорічних свят.

Завдання 12.

Як ви розумієте прислів'я «зустрічають по одягу, а проводжають по розуму».

Як його застосовують у діловому світі?

Виробіть основні правила для ділової жінки (чоловіка), щоб одягатися відповідно до стилю роботи (посади), на яку вони претендують. Аргументуйте вашу думку.

Ділова гра «Ефективна комунікація»

Ефективність комунікації багато в чому визначає зворотний зв'язок, який здійснюється завдяки каналам сприйняття суб'єктів (візуальний, кінестетичний, аудіальний). Виконавши запропоноване завдання, проаналізуйте власні канали сприйняття і виявте найкращі. Всі люди різні не тільки за своїми характерами, але й за каналами сприйняття. У запропонованій таблиці «Хто я?» відзначте галочкою найбільш характерні для вас дії в конкретній ситуації (можна ставити галочки не за одним, а за декількома каналами). Підбийте підсумки цифрами. Перевірте результат, оцінивши кожен із каналів сприйняття.

Таблиця 4.4

Індивідуальні канали сприйняття

Ситуація: коли: я	Візуальний	Аудіальний	Кінестетичний
Перевіряю слова	Уявляю, як	Промовляю	Пишу
Думаю	Відволікає безлад	Відволікає шум	Відволікає рух
Дякую іншим	Письмово	Усно, особисто	Поплескувати по плечу
Розмовляю	Швидко, по справі, часто	Чітко, ясно, без зайвих пауз	Повільно з жестами
Зустрічаюся з людьми	Пам'ятаю обличчя і місце	Пам'ятаю імена і голоси	Пам'ятаю, що робили
Аналізую людей	За виразом обличчя	За голосом і інтонацією	По жестах і позі
Згадую	Хто у що одягнений	Хто що сказав	Як себе почував
Запам'ятовую	Пишу, веду щоденник	Заучую, промовляю	Повторюю дію
Серджуся	Мовчу, «дуюсь»	Кричу, лаюся	Б'ю посуд, кидаюсь предметами
Сумую	Дивлюся	Тріпаюся	Ходжу, блукаю
Вчуся	Читаю книги, дивлюся малюнки	Люблю лекції, записую мало	Обожнюю ділові ігри
Висловлюю думку	Спираюся на факти з преси, телебачення	Зважаю на думку людей	Показую на конкретному прикладі

Ділова гра «Лего»

Розвиває комунікаційні навички.

Необхідний інвентар: набір Лего.

Правила гри. Поділіться на невеликі команди з двох і більше учасників. Виберіть ведучого, який не входить в жодну з команд, і має за 10 хвилин побудувати з блоків Лего довільну конструкцію. Після цього команди повинні за 15 хвилин у точності відтворити цю конструкцію, використовуючи блоки того ж кольору і форми. Але бачити оригінальну конструкцію може тільки один учасник від кожної команди.

Цьому учаснику доведеться зрозуміло і точно описати розміри, кольори і форму оригінальної конструкції. Якщо вам здається, що це занадто легко, забороніть «бачить» учаснику торкатися до конструкції, яку будує його команда. Ця гра допоможе вам зрозуміти всю важливість ефективного обміну інформацією.

Ділова гра «Невербальні засоби спілкування»

«Слухай, що говорять люди, але розумій, що вони відчують».

Східна мудрість

Завдання: науково-педагогічний працівник називає по черзі членам команди три слова або фрази, які вони повинні зобразити жестами, не промовляючи цих слів. Члени іншої команди повинні ці слова відгадати:

«Вам наступили на ногу».

«У вас вкрали гаманець».

«Вам нічим оплатити рахунок у ресторані».

Тренінг 1

У групі вибираються два учасники, один з яких грає роль іноземця, а другий – перекладача. Іншим запропоновано уявити себе журналістами, що знаходяться на прес-конференції іноземного гостя, котрий приїхав.

«Іноземець» сам вибирає образ свого героя і представляє його публіці (це може бути відомий підприємець, політичний діяч, адвокат, менеджер і ін.). Журналісти ставлять йому запитання, на які він відповідає «іноземною» мовою. Завдання учасника, який

виконує роль «перекладача», коротко, стисло, але точно передати те, що сказав «іноземець».

Зверніть увагу на реакцію слухачів- «журналістів» та «іноземця»:

- а) коли даються дотепні і неординарні інтерпретації текстів;
- б) коли точно передається думка.

Подумайте над словами американського психолога К. Роджерса про те, що занадто точна інтерпретація може викликати відторгнення і захист, а неадекватна інтерпретація – зайвий раз затвердити чоловіка у відчутті того, що його ніхто не розуміє.

Результат тренінгу обговоріть у цьому контексті.

Рольова гра 1

Один з учасників розповідає про те, що сталося з ним сьогодні вранці або вчора ввечері, або про те, в якому стані він знаходиться в цей момент. Хтось із групи намагається точно відтворити його розповідь, хтось вербалізує тільки основні і найбільш значущі елементи розповіді, хтось – інтерпретує.

Після кожного переказу у розповідача запитують, чи правильно передана думка, яку розповідач хотів донести до групи. Якщо він не цілком задоволений, інший член групи виконує завдання, і так доти, доки не буде знайдений адекватний варіант.

Вправа 1. «Ім'я на вушко»

Мета: формування навичок неформального знайомства.

Рекомендації до виконання. Спочатку учасники пересуваються аудиторією й вітають один одного незвичайним способом: шепчуть кожному зустрічному своє ім'я (вигадане, якщо учасники знають один одного) на вухо. Вони мають робити це, немов, передаючи дорогоцінну таємницю, про яку більше ніхто знати не повинен. Гравців попереджають, що, коли вони почують дзвінок, мають зупинитися й чекати нових вказівок.

Коли кожний гравець поспілкується приблизно з половиною учасників, лунає дзвоник. Учасників повідомляють про те, що вони знову мають ходити по приміщенню, але цього разу прошепотіти на вухо партнеру його ім'я.

Забуте або невідоме ім'я гравця не повинно стати перешкодою для зустрічі. Той, хто не знає імені, шепоче іншому на вухо: «Я хотів би дізнатися, як тебе звати». Гра закінчується, коли знову пролунає дзвоник.

Обговорення. Які труднощі вас спіткали під час неформального знайомства? Які враження у вас від процесу знайомства?

Вправа 2. «Рукоштовання або уклін»

Мета: формування взаєморозуміння партнерів зі спілкування на невербальному рівні.

Рекомендації до виконання. Учасники ознайомлюються з жестами вітання, прийнятими в різних народів. Варіанти привітань:

- легкий уклін зі схрещеними на грудях руками (Китай);
- рукоштовання й поцілунок в обидві щоки (Франція);
- легкий уклін, долоні складені перед чолом (Індія);
- легкий уклін, руки й долоні по швах (Японія);
- поцілунок у кожному щоку, долоні лежать на передпліччях партнера (Іспанія);
- просте рукоштовання й погляд в очі (Німеччина);
- м'яке рукоштовання обома руками, торкання тільки кінчиками пальців (Малайзія);
- тертя один об одного носами (ескімоська традиція).

Група утворює коло, де учасники вітаються один з одним, використовуючи ритуали вітання різних народів. Один з учасників виступає на середину й вітає партнера, що стоїть праворуч. Потім йде за годинниковою стрілкою й по черзі вітає всіх учасників групи. Кожного разу учасник має вітати свого візаві новим жестом. Водночас він називає своє ім'я.

У другому раунді в коло вступає інший учасник, що стоїть праворуч від першого й так далі.

Обговорення. Які висновки ви зробили? Наскільки легко вам вдалося виконати цю вправу?

Ділова гра «Нарада»

Мета ділової гри – набуття навичок в організації підготовки та проведення ділових нарад з максимальною ефективністю.

Порядок проведення ділової гри:

- при проведенні ділової гри розподіл ролей не проводиться, а учасниками є всі присутні на занятті;
- науково-педагогічний працівник гри нагадує учасникам основні теоретичні положення з підготовки ділових нарад, що включають такі основні групи дій: планування наради; формування порядку денного; визначення складу учасників; підготовка учасників до наради; підготовка до наради керівника; підготовка приміщення; безпосереднє проведення наради.

Завдання

Ви провідна будівельна компанія міста Львова. В цьому році почастишали пожежі на ваших будівельних об'єктах. Це завдає колосальної шкоди бізнесу. Ваш бюджет дозволяє виділити кошти на вирішення цієї проблеми в розмірі 30 тис. доларів. Так, основне завдання розробити план вирішення питання, який би забезпечував нормальні умови роботи підприємства.

Порядок виконання роботи:

1. Виділіть з групи 4-х здобувачів вищої освіти з дорученням оцінити дії і поведінку учасників наради. Одного з них призначте керівником групи експертів.

2. Сформуйте підгрупи учасників підготовки наради (ті, хто готують документи до наради, ті, хто беруть участь у нараді, ті, хто готують документи після наради).

3. Інша частина групи здобувачів вищої освіти – учасники наради, які повинні задавати питання в ході проведення наради.

Якщо, на думку ведучого, мета наради досягнута, підбиваються підсумки роботи. Якщо вироблення рішення не виходить, можна спробувати спростити завдання, змінивши запропоновані обставини. На закінчення формулюється підсумкове рішення і записується в формі резолюції.

Література

1. Барбара Н. В. Етика ділового спілкування : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2013. 83 с.
2. Будянська В. А. Формування культури ділового спілкування менеджерів освіти в процесі застосування різних форм спілкування. Сучасні

проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2018. № 3. С. 1–3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19385>

3. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 228 с.

4. Внутрішня комунікація: як ефективно побудувати діалог в колективі. 2019. URL: <https://gurt.org.ua/articles/39901/> (дата звернення: 20.03.2021).

5. Галюк І. Б. Роль організаційних комунікацій для забезпечення ефективності діяльності в умовах сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 2. № 15. С. 41–46. URL: <http://hdl.handle.net/11217>

6. Дяченко Т., Франовська В. Місце і роль комунікацій у системі менеджменту. *Економічний простір*. (153). 2020. С. 7–10. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1>

7. Зайцева Н. В. Організація комунікації в управлінській діяльності на основі сучасних інформаційних технологій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. Вип. 1 (11). Т. 1. С. 166–170. URL: <http://tpa.pstu.edu/article/view/74772>

8. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Адамовська В. С. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Державне управління»*. 2018. № 3 (80). С. 39–45. URL: <http://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager/article/view/8/8>

9. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. К. : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.

10. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. Osvita.UA. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>

11. Комунікації в системі управління організаціями. URL: <https://en.ppt-online.org/426054> (дата звернення: 10.03.2021).

12. Кускова С. В. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.

13. Красніцька Г. М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 310–313. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_6.pdf

14. Красноручий О. О., Смігунова О. В. Етичні аспекти проведення ділових переговорів в сучасних умовах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Вип. 171. Х. : ХНТУСГ, 2016. С. 21–26. URL: <http://dspace.khntusg.c1/1/5.pdf>

15. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Вип. 32. 2019. С. 131–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf

16. Кононихін О. С. Моделі автоматизованого проєктування офісу в умовах нечіткої інформації: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. техн. наук: 05.13.12 «Системи автоматизації проєктувальних робіт». М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Х. : ХНУРЕ, 2014. 20 с.

17. Молоткіна В. К. Організація сучасної ділової комунікації : навч.-метод. посібник. Переяслав-Хмельницький : «Видавництво КСВ», 2018. 267 с.

18. Мурована А. В. Методологія проведення переговорів в контексті сучасних професійних комунікацій. *Економіка інноваційної діяльності підприємств. Маркетинг*. С. 345–346. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/8.pdf>

19. Оксентюк Р. Організація комунікаційного процесу в управлінні інформаційними зв'язками. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (16). С. 49–60. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/rauiiz.pdf>

20. Руда М. В., Лев Н. Ю. Міжнародні бізнес-комунікації в системі інформаційного забезпечення підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 182–189. URL: <https://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/23565>

21. Сагер Л. Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір : зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. № 64. С. 243–254 URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29527>

22. Секрети успішних переговорів. URL: <https://uteka.ua/spishnixpe regovoriv>

23. Пацкун Т. О., Миронов Ю. М. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Керівник. ІНФО*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>

24. Поляруш О. В., Самофалова М. О. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/05/16>

25. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навч. посібник. К. : НМЦВО, 2011. 201 с.

26. Туріяньська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196. URL: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45735/38-Turiyanska.pdf>

27. Трошинська Т. Правильні комунікації рятують життя. URL: <https://bromadske.radio/vlasna-dumka/pravyl-ni-komunikatsii-riatuiutzhytia>

28. Чупріна М. О. Інформаційно-комунікаційні технології в бізнесі: навч. посібник: конспект лекцій для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 116 с.

29. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

30. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

31. Шульженко І. В. Удосконалення комунікацій в сучасних організаціях. Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії : *тези доповідей III Міжнарод. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 21–22 берез., 2018 р.). М-во освіти і науки України; М-во культури України; Київ. ун-т культури; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. К. : Вид. центр КНУ-КиМ, т. 3. 2018. С. 318–321. URL: <https://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/1>

Тема 5

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ОФІСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

5.1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією.

5.2. Застосування мобільних додатків та месенджерів як технологій сучасної SELF-взаємодії у фокусі цифрової офісної діяльності.

5.3. Використання хмарних технологій в інформаційній діяльності офісу.

5.4. Система електронного офісного документообігу.

5.1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією

Жодна людина, яка прагне досягти успіху нині, не може обійтися без особистої системи «інформаційного менеджменту». Ця система має відповідати на запитання: «Як повинні зберігатися документи на робочому столі?», «Коли, як і чому навчитися?», «Що, як і навіщо читати?», «Як генерувати свіжі ідеї в умовах невизначеності?».

Інформація (від лат. *information* – роз’яснення, виклад) – відомості про осіб, предмети, факти, події, явища та процеси, що передаються усним, письмовим або будь-яким іншим способом.

У менеджменті *інформація* – сукупність відомостей, повідомлень (усних, письмових, графічних тощо), знань про стан системи управління та її функціонування. Інформацію необхідно відрізнити від даних.

Дані – вихідні факти, цифри та події.

Інформаційний обмін – взаємообмін між співробітниками, клієнтами інформаційними матеріалами і програмами, завдяки якому прискорюється процес ухвалення економічних, передусім управлінських, рішень.

Процес інформаційного обміну в офісі, зазвичай, регулюється офіс-менеджером. Він може одержувати інформацію різними способами:

1. *Із зовнішнього світу* – від клієнтів, партнерів, конкурентів, друкованих джерел. Зовнішній світ складно контролювати – він постачає інформацію, яку забажає і коли забажає. Вона може бути неповною, недостовірною, просто сфальсифікованою.

2. *У самому офісі* – із спілкування зі співробітниками, на зборах, нарадах, із документів фірми. Інформацією, що існує в офісі, можна управляти і навіть контролювати. Але необхідно враховувати, що люди мають різні освіту і досвід, погляди на життя і цілі. Про щось вони говорять, а про щось воліють промовчати, можуть перенавантажувати офіс-менеджера великою кількістю непотрібних йому деталей і подробиць.

3. *Від керівника* – спілкування з керівником дає найбільш достовірну інформацію, що ґрунтується на його інтелекті, досвіді, інтуїції, зв'язках. Багатьом офіс-менеджерам це джерело уявляється найнадійнішим, але можливості його не безмежні. Ефективну роботу офіс-менеджера з інформацією передбачає її фільтрація і в умовах офісу, і поза ним.

Ефективність – показник раціональності організації процесу з погляду «окупності» витрат на нього. У процесі роботи із текстом пропонується дотримуватися таких основних правил:

1. Швидко читати (актуально для фахівців, які працюють із великим обсягом інформації). У протилежному разі необхідно читати не «більше», а «розумніше».

2. Купувати книг потрібно більше, ніж реально читається: має бути простір свободи, книгу часто вибирають залежно від внутрішнього «кайросу» (світовідчуття в певний момент).

«*Кайрос*»/»*хронос*» – лінійний, «астрономічний» час, що вимірюється, це «підходящий», «доречний» час, вдалий момент для здійснення будь-яких дій. У вітчизняній літературі «кайрос» часто називають «психологічний час».

3. Необхідно намагатися читати книгу «під завдання» (проект). Наприклад, якщо пора оформляти новий продукт, необхідно читати книгу про брендинг. Так, книга стає «паливом» для народження власних оригінальних ідей.

4. Читати необхідно завжди з початку.

5. Важливо забезпечити можливість повертатися до потрібної (основної) інформації.

6. Необхідно застосовувати відразу: прочитали сторінку – впроваджуйте в практику, лише після цього читайте наступну.

7. Необхідно розставляти пріоритети в ході читання.

8. Ніколи не читати поспіль дві книги з однієї тієї самої тематики.

9. Ранжувати перелік книг. Класик тайм-менеджер Стівен Кові в книзі «Сім звичок високоефективних людей» визначає поняття: «коло впливу» і «коло занепокоєння». Зазвичай коло занепокоєння ширше від кола впливу. Але навіщо вам турбуватися про те, що ніяк не впливає на ваше життя і на що ви самі ніяк не можете впливати.

10. Необхідно обмежити доступ до інформації, вплив на яку не можна здійснити (наприклад, телевізійні новини з інформацією про події з Австралії).

У керівника головний предмет праці – інформація, модифікуючи, яку він може розробляти та ухвалювати управлінські рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта.

Офіс-менеджер, який є помічником, «правою рукою» керівника, повинен забезпечувати його всією необхідною інформацією, а саме:

- інформацією про вхідні телефонні дзвінки, які були за відсутності керівника;
- інформацією про відвідувачів;
- інформацією про проблеми, що виникли в підприємстві;
- інформацією про важливі зустрічі, конференції, наради, заплановані керівником.

З огляду на те, що керівник є доволі зайнятою людиною, його помічник (офіс-менеджер) повинен занотовувати всі важливі дати, пов'язані з професійною діяльністю керівника.

На кожному етапі керівникові необхідна і внутрішня, і зовнішня інформація – оперативна, своєчасна і достовірна.

Її передають організовано (формально – звіти) і стихійно (неформально – чутки). Інформація повинна бути певної кількості.

Проте її обсяг не може визначатися лише кількістю документів, сторінок, показників. Основний показник інформації – змістовність.

Офіс-менеджер повинен надавати керівникові виключно перевірену, достовірну інформацію, вчасно попереджувати про важливі заходи. Неприйнятним є поширення чуток із боку офіс-менеджера.

Основні джерела інформації класифікують за місцем виникнення:

- джерело зовнішньої інформації, яка надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки;
- джерело внутрішньої інформації, яке виникає на підприємстві (в об'єднанні).

5.2. Застосування мобільних додатків та месенджерів як технологій сучасної SELF-взаємодії у фокусі цифрової офісної діяльності

Сьогодні цифрова економіка зумовлює те, що лідерів ринку визначає не багаторічна історія успіху, не вартість нерухомості та активів, не кількість патентів чи доступ до капіталу, а здатність змінюватись та адаптувати свій бізнес до нових умов. Цифрові технології, що виникли протягом останнього десятиліття, допомагають знайти джерела підвищення ефективності та можливості стрімкого конкурентного розвитку підприємств. Водночас вони вимагають змінити наявні моделі управління, переформатувати комунікації, технології та організаційну структуру підприємств на основі нових цінностей, пріоритетів та орієнтирів, що ґрунтуються на партнерстві, клієнтоорієнтованості, інноваційності та синергії.

У сучасному середовищі вагомим спрямуванням інформатизації регіонів є піднесення інформаційного ринку. Технічний та технологічний поступ вимагає від суспільства поліпшення комуні-

кативних властивостей мобільних пристроїв. Це визначає появу інформаційних продуктів, що впливають на поліпшення якості життя, можуть вирішувати різні завдання в певних сферах життєдіяльності. Найперспективнішим серед цих продуктів є мобільні додатки (*mobile apps*), які є окремим програмним забезпеченням для відповідної операційної системи мобільного пристрою.

Сьогодні мобільні додатки виконують величезну частину роботи комп'ютера. Користувачі доволі часто використовують телефони для роботи з документами, поштою, вирішують певні задачі, і найчастіше ці функції використовують офісні працівники. З таким високим ступенем використання смартфонів та планшетів зростає і асортимент мобільних додатків до них.

Мобільний додаток (англ. *Mobile app*) – програмне забезпечення, призначене для роботи на смартфонах, планшетах та інших мобільних пристроях. Багато мобільних додатків встановлені на самому пристрої або можуть бути завантажені на нього з онлайн-магазинів мобільних додатків, таких як *App Store*, *Google Play*, *Windows Phone Store* та інших, безкоштовно або за плату.

Спочатку мобільні додатки використовувалися для швидкої перевірки електронної пошти, але їх високий попит призвів до розширення їх призначень і в інших областях, таких як ігри для мобільних телефонів, GPS, спілкування, перегляд відео та користування Інтернетом. Ринок мобільних додатків сьогодні дуже розвинений і неухильно зростає.

Практика свідчить, що мобільні додатки почали з'являтися у 2008 році, і наразі перебувають в управлінні компаній-власників мобільних операційних систем: *Apple App Store*, *Google Play*, *Windows Phone Store* і *BlackBerry App World*. Однак існують певною мірою незалежні магазини додатків, такі як *Cydia*, *GetJar* і *F-Droid*. Значна кількість мобільних додатків є безкоштовною для встановлення та користування, проте існують і платні. Всі додатки зазвичай завантажуються з платформи одразу на цільовий пристрій, але іноді можуть бути завантаженими на ноутбуки чи комп'ютери. Зазвичай, 20–30% вартості платних додатків надходить до дистриб'ютора, а решта – до виробника. Тому той самий додаток може мати різну вартість, залежно від мобільної платформи.

Загалом їх можна розділити на програми для внутрішніх потреб офісу (додатки на пристроях співробітників або ж на при-

строях офісу), і додатки для маркетингу, брендингу та збільшення продажів (додатки на пристроях клієнтів бізнесу).

Додатки для внутрішніх завдань стали популярними після формування концепції *BYOD (Bring Your Own Device)* в компаніях США. Коли керівництво компаній усвідомило, що смартфони використовуються для роботи і несуть у собі великі ризики витоку інформації (у разі втрати або крадіжки девайса), а заборони або поділ пристроїв на робочі і домашні погано працює, вони постаралися взяти робочий простір на мобільних пристроях під свій контроль. Зараз кожен великий вендор мобільних ОС (*Apple, Google, Microsoft*) має певні механізми, за допомогою яких можна з центрального сервера очищати інформацію та відключати доступ до даних на втрачених мобільних пристроях або ж на пристроях віддалених співробітників.



Рис. 5.1. Типи мобільних додатків для внутрішніх потреб офісу та клієнтів

У таблиці 5.1. наведено 10 популярних мобільних додатків для офісних працівників.

Таблиця 5.1

№ з/п	Назва	Характеристика	Вартість	Сумісність
1	2	3	4	5
1.	Expensify	Додаток допомагає синхронізувати кредитні картки і банківські рахунки, розраховуватися готівкою, скануючи чек.	Безкоштовно.	iPhone, Android, Blackberry, Windows Phone
2.	LinkedIn	Допомагає бути в курсі галузевих новин, знаходити потрібні контакти і підтримувати зв'язок з уже наявними.	Безкоштовно.	iPhone, Android, Blackberry, Windows Phone
3.	Any.DO	Менеджер задач, який дозволяє синхронізувати дані, що на мобільних (<i>Android, iPhone</i>), вводити нові задачі голосовими командами, сортувати за папками, датою виконання, геолокацією і видаляти виконані завдання звичайним струшуванням.	Безкоштовно.	iPhone, Android
4.	Sign Now	Електронний підпис, який завжди наготові. Просто завантажуйтеся в додатку документ у форматі pdf, Word чи інший файл, потім можна розписатись пальцем – і відправити документ поштою або зберігати його.	Безкоштовно.	iPhone, Android
5.	Asana.	Додаток для організації роботи команди. Створюється проєкт, розсилається запрошенням учасникам, за допомогою цього додатку можна призначати відповідальних у виконанні задач, складати календар справ тощо.	Безкоштовно для команд до 30.	iPhone, iPad, Android

1	2	3	4	5
6.	inDinero	Додаток, який дозволяє вести всю бухгалтерію онлайн, відстежувати прибутки, податки, витрати. Усі дані зберігає багатокроковий захист.	Додаток завантажується безкоштовно, але за використання ПЗ передбачені тарифні плани від \$349 до \$1999.	iPhone
7.	Evernote	Менеджер задач, універсальний блокнот, сховище усіх ідей. Додаток дозволяє робити записи, зокрема голосом, прикріплювати малюнки, розпізнавати аудіо-записи і зображення, зберігати інтернет-сторінки і рукописні нотатки	Безкоштовно. Преміум-акаунт \$5 на місяць за 1 Гб місяця зберігання.	iPhone, Android, Blackberry, Windows Phone
8.	HootSuite	Мобільний додаток для кросплатформної публікації, допоможе зекономити час на постингу у Facebook, Twitter, Foursquare і LinkedIn.	Безкоштовно.	iPhone, Android, Blackberry

Zoho People – це інформаційна система, де менеджер по персоналу може записувати важливі деталі відразу в інтерфейсі. Система надає наступні функції: портал співробітників, портал самообслуговування, організаційна структура, контрольні списки для бізнес-процесів тощо.

Мобільні месенджери віднедавна стрімко розмножуються і переманюють користувачів із соціальних мереж. *Месенджер* – це програма, мобільний додаток або веб-сервіс для миттєвого обміну повідомленнями.

Найчастіше під месенджером розуміють програму, в яку пишуть повідомлення і де їх читають. Потрібно зазначити, що

поняття месенджера давно не пов'язують тільки з обміном текстовими повідомленнями.

Сучасні месенджери стали повноцінними комунікаційними центрами, які, крім обміну повідомленнями, реалізують голосовий та відеозв'язок, обмін файлами, веб-конференції. Найбільш популярні месенджери – це WhatsApp, Viber, Facebook Messenger, Skype, ICQ, Google Hangouts, чат-боти, вони забезпечують користувачів багатоканальністю, яка сьогодні стає трендом. Тому різні офіси по всьому світу освоюють комунікацію не тільки у формах зворотного зв'язку в себе на сайтах, але й у Facebook, електронною поштою, SMS і через інші канали зв'язку.

Viber-месенджер, в якому доступний чат, дзвінки іншим користувачам, виклики на стаціонарні та мобільні номери. До переваг *Viber* можна також віднести групові чати (не більше 20 учасників), публік-чати, в яких беруть участь понад 128 мільйонів користувачів з усього світу.

Facebook Messenger дозволяє користувачам здійснювати дзвінки і обмінюватися повідомленнями. *Skype* дозволяє через голосові виклики і відеозв'язок, а також текстові повідомлення підтримувати зв'язок з користувачами. Також месенджер дозволяє кільком людям передивлятися один і той самий документ, редагувати його за допомогою функції демонстрування робочого стола.

Telegram – порівняно новий месенджер, який став популярним швидкими темпами завдяки функціоналу і рівню безпеки. *Telegram* використовує як ідентифікатор номер телефону, а його цільовою аудиторією є користувачі мобільних пристроїв. Месенджер підійде тим, хто віддає перевагу безпеці: від шифрування повідомлень до секретних чатів і повідомлень, що самознищуються. Крім безпеки, *Telegram* відрізняється розвиненою бот-інфраструктурою.

У месенджері *Telegram* з'явилося хмарне сховище, в яке можна завантажувати файли, документи. Сховище створено у вигляді чату із самим собою. Тепер користувач може відкрити вікно контактів і побачити на першій сходинці свій же профіль, відкрити з ним чат і відправити туди потрібні файли. Повідомлення з цього чату можна відправляти іншим контактам, також можна пересилати

файли між пристроями. Ви можете отримати доступ до своїх файлів з будь-якого пристрою, на якому встановлений месенджер, так що це може слугувати простою заміною сервісів типу Dropbox. Ще одна з можливостей месенджера *Telegram* – це використання стікерів для емоційного забарвлення діалогів і повідомлень.

Стікери – це щось середнє між смайлами і японськими мультиплікаційними персонажами. Вони являють собою зображення для вираження емоцій або дій. На відміну від смайлів, стікери більш деталізовані, передають інформацію не тільки за допомогою міміки, але й мови жестів.

WhatsApp – додаток для дзвінків та обміну повідомленнями на смартфонах. Надає можливість відправляти та отримувати фотографії, відео, документи і голосові повідомлення, створювати групові чати, відправляти історії чатів по e-mail, розсилати повідомлення кільком контактам одночасно.

Чат-боти або віртуальні співрозмовники, використовуються в діалогових системах для різних практичних цілей, включаючи обслуговування клієнтів або збір інформації.

Чат-бот – це інтерактивний і цікавий спосіб скоротити час покупок і можливість звільнити клієнта від пошуку менеджера з підтримки клієнтів.

Так, поява *self-технологій* за допомогою цифрових додатків і мобільного та Інтернет-зв'язку натеper стає реалією суспільного життя, й особливу роль у них відіграють мобільні месенджери.

Під *self-технологіями* розуміємо постійно повторювальні дії для ініціювання, створення власної соціальної мережі з метою самопрезентації, просування серед прихильників власного контенту і керування комунікацією та взаємодією всередині мережі. Саме мобільні месенджери стають особливим каналом мобільного зв'язку й цифровою технологією, де можливо: отримувати інформацію; здійснювати комерційну й політичну діяльність; реалізуватися професійно; підтримувати комунікацію, емоційно реагувати на дії інших людей, знаходити прихильників, проводити взаємодію за бажанням з вибраною кількістю людей, і все це в реальний час й одночасно.

5.3. Використання хмарних технологій в інформаційній діяльності офісу

Віднедавня в офісній діяльності все більшої популярності набувають так звані хмарні технології. Цей термін став вживатися в світі інформаційних технологій з 2008 року.

«Хмара» – це великий масив легкодоступних віртуальних ресурсів (апаратних, програмних платформ та послуг). Ці ресурси можуть динамічно змінюватись, щоб пристосуватися до змін навантаження (масштабування), що зумовлює оптимальне їх використання. Хмарний сервіс – послуга надання хмарних ресурсів за допомогою технологій «хмарних обчислень».

Хмарні обчислення (англ. *cloud computing*) – це програмно-апаратне забезпечення, доступне користувачеві через Інтернет або локальну мережу у вигляді сервісу, що дозволяє використовувати зручний інтерфейс для віддаленого доступу до виділених ресурсів (обчислювальних ресурсів, програм і даних). Комп'ютер користувача виступає водночас рядовим терміналом, підключеним до мережі. Комп'ютери, які здійснюють *cloud computing*, називаються «обчислювальною хмарою». Водночас навантаження між комп'ютерами, що входять в «обчислювальну хмару», розподіляється автоматично.

Google Диск є одним із головних хмарних сервісів. Він надає можливість користувачам завантажувати, створювати й працювати з текстовими, табличними документами і презентаціями просто у вікні браузера. Для офісної діяльності є важливим елементом можливість формувати і редагувати текстові документи у режимі онлайн. Так, утворюється спільна електронна дошка, на якій публікується результат спільної роботи офісних працівників.

За допомогою сервісу *Google Диск* можна зберігати останні версії всіх своїх файлів в Інтернеті. *Google Диск* можна встановити на персональний комп'ютер як додаток, яким можна користуватися в браузері. Крім завантажених файлів будь-якого типу в ньому також зберігаються дані з документів *Google*. За допомогою диска можна ділитися файлами та папками з окремими користувачами чи групами користувачів.

Google Docs – сервіс для створення документів, таблиць і презентацій з можливістю надання прав спільного доступу декільком користувачам. Він дозволяє не тільки створювати нові документи, редагувати та формувати, але й спільно працювати над одним документом декільком користувачам одночасно.

Можливості сервісу дозволяють заощаджувати кошти на придбанні програмного забезпечення для роботи з базовими офісними додатками та час на їх інсталяцію. В середовищі *Google Docs* є можливість працювати з документами створених у різних версіях *Microsoft Office*. Інтерфейс сторінки цього сервісу має багато спільного з текстовим документом *Microsoft Word*. Цей сервіс має той самий набір інструментів для роботи що і звичайний текстовий документ. Офіс-менеджери можуть редагувати та формувати текст, працювати з зображеннями та таблицями, встановлювати колонтитули та ставити номери сторінок. *Google Документи* надають можливість голосового введення тексту. Ба більше, документ автоматично зберігається на *Google Диску*. Також до нього можна відкрити доступ інших користувачів. Кожен документ – це окрема сторінка на сайті.

Google Таблиці. Є декілька варіантів роботи з ними: створення нового документа в режимі онлайн, завантаження документа з жорсткого диску або використання шаблону. У таблицях можна опрацювати і текстові, і числові дані. *Google Таблиці* дають можливість працювати з функціями та формулами, створювати діаграми.

Google Презентації. Вони містять набір готових шаблонів, на основі яких можна створювати свій проєкт. До слайдів можна додавати блоки текстової інформації, зображення, ефекти анімації, гіперпосилання.

Microsoft OneDrive. Для того, щоб скористатися можливостями хмарного сервісу зберігання та обробки документів *OneDrive* від компанії *Microsoft*, користувач повинен мати обліковий запис *Microsoft*. Під час установлення на комп'ютер *Microsoft OneDrive* створює в системі теку з ім'ям «OneDrive» для операційної системи *Windows 7*, а в операційних системах *Windows 8* та *10* така тека інтегрована за замовчуванням. Файли з неї синхронізуються з хмарним сховищем, тобто, якщо користувач додає документи

в теку на своєму локальному комп'ютері, вони автоматично доступні в «хмарі» та навпаки. Якщо на комп'ютері встановлена версія *Windows 8* та вище, користувач може починати роботу із хмарним сховищем без установлення будь-яких додатків, що, безумовно, є перевагою цього сервісу.

Головною перевагою *Microsoft OneDrive* є інтеграція з програмами *Microsoft Office*, тобто можливість роботи з офісним пакетом у «хмарі». До складу мобільного офісу входять три найпопулярніші офісні додатки: текстовий редактор *Word Online*, табличний процесор *Excel Online* та *Power Point*, а також *OneNote*.

Функціональність офісних додатків обмежена, якщо використовувати безплатну версію хмарного сервісу. Наприклад, у текстовому редакторі *Word Online* відсутні складні функції, а саме: створення розсилок, гнучка зміна стилів, створення автозмісту, можливість налаштування інтерфейсу тощо. Однак ці функції належать переважно до професійного рівня володіння редактором. Для отримання повних версій офісних додатків необхідно оформляти підписку, що потребує незначних фінансових витрат (близько 4\$ на місяць).

Хмарний сервіс *Microsoft OneDrive* працює з останніми версіями офісних програм. Ідеться про текстові документи, таблиці *Excel* та презентації *Power Point*, які створені онлайн, мають формати *.docx*, *.xlsx* та *.pptx*. Це може призводити до деяких незручностей для користувача. Наприклад, під час відкриття у *Word Online* документа, створеного за допомогою версій *Word* нижчих за 2007 (формат *.doc*), відбувається автоматичне перетворення його у формат *.docx*. Здебільшого перетворення відбувається коректно, але в документах, які мають складне форматування, іноді виникають проблеми, особливо в процесі зворотного перетворення у формат *.doc*.

Певну незручність під час роботи із текстовим редактором *Word Online* становить неможливість створення користувацьких стилів та перетягування рисунків за допомогою «миші». Також не підтримується функція збереження документа, захищеного паролем. Незважаючи на це, *Word Online* – зручний редактор, за допомогою якого можна створювати й обробляти різні документи.

Щодо додатка *Power Point Online* слід відзначити, що його функціонал суттєво поступається функціоналу звичайного *Power*

Point. У ньому немає різних режимів відображення презентації: сортування, нотатки, структура. Складнощі виникають під час вставки відеофрагментів та аудіофайлів. Повільно здійснюється навіть вставка зображень, особливо якщо їх об'єм перевищує 1–2 МБ. Спроба вставити зображення розміром більше 6 МБ призводить до того, що користувач отримує повідомлення про занадто великий розмір файлу й неможливість здійснення цієї операції.

Додаток *Excel Online* підтримує більшість функцій електронних таблиць, серед них такі: закріплення панелі, автозаповнення, елементи управління введенням даних (списки). Труднощі виникають під час роботи з таблицями, які містять макроси. Однак для більшості завдань (складні розрахунки, побудова різних діаграм, робота із гіперпосиланнями, форматування таблиць) ця програма є дуже зручним і потужним інструментом.

До переваг роботи із хмарним сервісом *Microsoft OneDrive* належать:

1. Інтегрованість в операційну систему *Windows* і бездоганна робота із пристроями, які використовують цю операційну систему (персональні комп'ютери, планшети та смартфони).

2. Швидка синхронізація документів у «хмарі» із папкою на персональному комп'ютері.

3. Наявність розвиненого офісного пакета програм в онлайн-версії, що дозволяє створювати й обробляти документи без необхідності встановлювати *Microsoft Office* на персональний комп'ютер.

4. Відсутність проблем із перенесенням документів із «хмари» до настільної версії офісних програм.

5. Можливість групової роботи над документом.

6. Відсутність фінансових витрат на придбання офісного пакета програм для настільного комп'ютера.

Недоліки хмарного сервісу:

1. Невеликий об'єм безплатного сховища.

2. Обмежений функціонал хмарних офісних додатків, особливо це стосується *Power Point Online*. Як наслідок, неможливість роботи з документами, які потребують виконання складних операцій.

3. Під час роботи із великими документами час завантаження зростає. Але слід зазначити, що це значною мірою стосується всіх хмарних сервісів, оскільки якість їх роботи залежить від швидкості інтернет-з'єднання.

ActiveCollab – це хмарна платформа для керування проектами, яка підходить для офісів будь-якої сфери. Вона пропонує управління завданнями, планування часу, організацію командної роботи, інструменти звітування та інтеграцію електронної пошти.

Інструменти управління завданнями включають інформаційні панелі для кожного користувача, які відображають призначені їм завдання. Задачі можуть бути відфільтровані за часом, за призначеними користувачами, або за спеціальними мітками. Користувачі можуть створювати завдання, прикріплювати файли, встановлювати терміни, додавати нагадування, залишати коментарі та отримувати сповіщення про оновлення. Завдання можна розглядати як часову шкалу, канбан-дошку, календар або список.

Користувачі можуть записувати час, витрачений на кожне завдання та встановлювати погодинні тарифи для різних робіт. Інструмент секундоміра – допомагає користувачам стежити за робочими годинами. *ActiveCollab* також пропонує функції відстеження накладних та оплат, включаючи автоматичні нагадування для клієнтів, коли прострочені платежі. Підтримка надається в Інтернеті через електронну пошту. Доступні помісячні, річні і одноразові тарифні плани.

Wrike – це платформа керування проектами на основі хмарних технологій для офісних команд, в які входить понад 20 осіб. Вона поставляється з діаграмами Гантта, календарями, представленням робочого навантаження для керування ресурсами, спеціальними інформаційними панелями та оновленнями в режимі реального часу. Це дозволяє структурувати за допомогою каталогів, проекти і завдання, а також автоматично присвоювати завдання на основі їх станів. *Wrike* охоплює широке коло галузей бізнесу, починаючи від фінансів та технологій до творчої та рекламної діяльності.

Wrike інтегрується з різними інструментами, включаючи *SalesForce*, *Dropbox*, *Slack* та *AdobeCreativeCloud* і пропонує відкритий *API*. Рішення доступне для кожного користувача на основі помісячної відписки.

Система Bitrix 24 – багатофункціональна *CRM-система*, яка спрощує роботу не тільки з клієнтами, але і допомагає вести процеси всередині компанії. Пропонують і хмарні рішення, і «коробку».

Плюси системи Bitrix 24:

- найбільш багатофункціональна;
- робота з документами (*.doc, *.pdf, *.xls тощо) всередині сервісу;
- виглядає як соцмережа – звично;
- є відеочати;
- можна створити безкоштовно робочу пошту;
- елементи гейміфікації;
- інтеграція з соцмережами, *google*-календарем й іншими сервісами;
- інтеграція з 1С-бітрікс й іншими відомими *CRM-системами*;
- є телефонія;
- є безкоштовний тариф.

Мінуси системи Bitrix 24:

- найголовніший плюс – це і мінус, занадто багато функцій, довго і складно розбиратися;
- візуальне сміття – проблеми інтерфейсу;
- незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер;
- слабка проробка *CRM*: немає договорів, контрактів, шаблонів документів.

Унікальні фішки системи Bitrix 24:

Багатофункціональний. Бітрікс24 по праву вважають найбільш багатофункціональною *CRM-системою*. Повноцінна адмінка компанії, яка враховує і роботу з клієнтами.

Соціальна мережа. Розробники постаралися, щоб система виглядала як соціальна мережа. Всередині співробітники можуть писати пости, публікувати фотографії, збирати лайки і коментарі від колег. Це звично і піднімає настрій команди.

Мотивація і емоції. Сервіс розроблений з елементами Гейміфікації. Наприклад, для додаткової мотивації в *Бітрікс24* придумали «бейджі». Керівник дарує бейджі тим співробітникам, які відзначилися на роботі.

Процеси. Велика увага приділяється процесам всередині компанії. Керівник бачить над якими завданнями в цей момент

працюють співробітники і коли вони їх вирішують. Можна зібрати статистику за задачами в кінці місяця і оформити все це у вигляді зручної інфографіки.

Телефонія. Мабуть, найкраща сторона *Bitrix24* – телефонія. Система працює з багатьма великими компаніями. Є можливість створювати віртуальні номери та АТС.

Вартість. Оскільки *Bitrix24* пропонує «хмару» та «коробку», то для наочності краще розділити тарифи так.

Онлайн-тарифи. Компанія купує хмарне сховище. Підійде для дрібних і середніх компаній. Якщо говорити про середні цифри, то за місяць доведеться віддати від 500 до 5 500 грн.

«Проект» – *безкоштовний тариф*. Незважаючи на це, передбачає і *CRM*. Дається хмарне сховище до 5 Гб для кожного співробітника (користувача). Можна зареєструвати до 12 бізнес-користувачів, які мають перевагу перед іншими користувачами – для них відкрито більше функцій. Немає мульти-воронок, обліку робочого часу, глибокого перегляду історії листів, розсилки за базою клієнтів, журналу доступу співробітників до *CRM* та інших корисних можливостей.

«Проект +» – коштує (15 грн/міс. зі співробітника). Пропонує те ж саме, що і в «Проекті», тільки тут більше бізнес-можливостей і простору на віртуальному диску – 24 Гб для кожного. Також можна підключити до 24 бізнес-користувачів.

«Команда» – необмежена кількість бізнес-користувачів, 100 Гб простору, коштує 68 грн/міс. з кожного. Більше можливостей, ніж у попередньому тарифі, але не всі – немає аудиту, відновлення бекапу, звіту за робочим часом і ще пари-трійки функцій.

«Компанія» – необмежена кількість бізнес-користувачів і простору в віртуальному диску (135 грн/міс.). У тариф включено всі можливості.

Офлайн-тарифи. Орієнтовані для великих компаній, корпорацій, холдингу, які хочуть «коробку». Якщо говорити про середню ціну, то в межах 110 тис. грн, а потім підтримка в робочому стані за тарифами «Корпоративний портал» і «Холдинг». Перший коштує 2 700 грн, а другий – 6 600. Відмінність першого від другого, окрім ціни, ще в тому, що для другого дається більше місця для бекапу – 50 Гб + (для першого 20 Гб). Включено всі можливості системи.

Система AmoCRM. Якщо *Бітрікс24* багатифункціональний і складний, то *AmoCRM* – повна протилежність: тільки «хмара», тільки *CRM* і простота. Є зрозуміла воронка продажів і телефонія. В *AmoCRM* є змога відзначати угоди і контакти тегами (*Greenberg, 2010*). Доволі великий інтерфейс і величезний функціонал є одночасно і мінусом, і плюсом (*Budiardjo & Perdana, 2008*).

Плюси: простий, красивий і зрозумілий інтерфейс; пророблена *CRM*; є телефонія; інтеграція з великою кількістю сервісів, більшість російські.

Мінуси: малофункціональний; тільки хмарне рішення; купуєте мінімум на півроку.

Унікальні фішки системи.

Інтеграція. Дані можна перенести з відомих сервісів, з таблиць. Є інтеграція з календарями, поштою, соцмережами. Добре інтегрується з усім російським.

Угоди. У сервісі велику увагу приділяють операціям. У кожного покупця своя картка. У цій картці знаходиться вся інформація про нього: відповідальний менеджер, контакти, який статус угоди.

Воронка продажів. Чудово реалізовано, у цій вкладці екран розділений на етапи (колонки), які показують те, як угода проходить. Зліва – початок, праворуч, в самому кінці – покупка. Картки, природно, можна перетягувати з однієї колонки в іншу. Ведеться статистика (оформляється в наочну інфографіку) і є адекватний пошук за операціями.

Інтерфейс приємний і зрозумілий. Є мобільні додатки для iOS і Android, які мають такі корисні функції, як сканер візиток, який може автоматично створити картку клієнта тощо.

Вартість системи. Немає безкоштовного тарифу, але зате є двотижневий пробний період, який показує всі переваги сервісу. А що стосується тарифів, вони такі:

«*Базовий*» – коштує 250 грн/міс. за користувача. Підходить для компаній з невеликим обсягом продажів. Можна створювати угоди, додавати контакти. Є інтеграція з «*Google Universal Analytics*». Є і об'єднання дублікатів – знаходить картки з одним і тим самим клієнтом і об'єднує їх. Включена і робота з лішкою.

«*Розширений*» – коштує 400 грн/міс. з користувача. Як вони самі згадують на своєму сайті, для компаній, які хочуть оптимізу-

вати конверсію. Є ті самі функції, що і в базовому, плюс КРІ, допрацювання робочого столу і план продажів для менеджерів.

«Професійний» – коштує 750 грн/міс. з користувача. Усі можливості сервісу, зокрема, робота з лідами і періодичний бекап даних. Архів даних можна отримувати і на пошту, все налаштовується

Усі ці тарифи оплачуються мінімум за півроку. Інформацію про сховище для файлів не знайшли. Можна тільки підключити віджет Дропбокса.

Система Megaplan. Система нагадує про податки, полегшує роботу бухгалтера, менеджерів. Добре підійде керівникам, які хочуть все контролювати: бачимо всю статистику щодо виконання завдань, з продажу (доходи, просування по воронці).

У Megaplan користувачеві доступна велика частина налаштування параметрів, система відстежує та дає змогу організувати процес за допомогою шаблонів документів, гнучка система звітності. Можна використовувати систему безкоштовно, але з обмеженням числа користувачів до трьох.

Плюси: безлімітне хмарне сховище; велика увага до документації (шаблони, автоматизація); виявляє ледарів; є зручний калькулятор для тарифів; гідна інтеграція з іншими сервісами; опитування всередині загального чату; встановлюють «коробку».

Мінуси: складний інтерфейс; не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік.

Унікальні фішки системи.

Калькулятор помітно полегшує підрахунок вартості того чи іншого тарифу. Індивідуальний підхід, тобто в калькуляторі вам потрібно вибрати тариф, кількість співробітників, термін, на який хочете користуватися і все. Внизу покаже, скільки це буде коштувати в підсумку. Досі не розумію, чому конкуренти не подумалися до цього.

Дзвінок прямо з сайту. У кутку є посилання, клікнувши на яку, можна зателефонувати в будні дні і зв'язатися з довідковою службою. Знову ж таки, зручно. Шаблони документів. Творці і тут подбали про комфорт користувача. Є готові шаблони документів. Є автоматична підготовка документів по звітах. Рахунки, підрахунок податків, збір статистики з менеджерів.

Система подвоєння продажів – серія відеокурсів з навчання продажам. Допоможе новачкам, лунає безкоштовно для користувачів.

Вартість системи. Так само, як у інших, є двотижневий тріал. Є і «хмара», і «коробка».

«Хмара», «Спільна робота» і «Спільна робота +» – тарифи тільки для процесів і завдань, без CRM, інтеграції з поштою, 1С, Октелл і телефонії. Перший коштує 165 грн/міс. з користувача, другий – 190. Відрізняються тільки тим, що в другому трохи більше бізнес-функцій: робота з документами, опитуваннями, оцінка завдань і проєктів.

«CRM: робота з клієнтами» і «CRM: робота з клієнтами +» – робота не тільки всередині компанії, але і з клієнтами. Перший коштує 275 грн/міс. з користувача, другий – 320. Відмінність між цими тарифами така сама, як і в перших двох тарифах.

«Коробка». Тут тарифи і їх можливості точно такі самі, як і в хмарному вирішенні. Відмінність тільки в ціні і в тому, що це коробкове рішення. Прийдуть, встановлять ПО на ваш сервер і будуть підлаштовувати під вас.

5.4. Система електронного офісного документообігу

Документообіг є невід’ємною частиною ефективного функціонування будь-якого підприємства. Він дає користувачам інформації можливість якісно співпрацювати на всіх етапах здійснення господарських операцій. Водночас із розвитком сучасних управлінських інформаційних систем процес документування потребує важливих змін, що допоможуть керівництву підприємства не тільки контролювати фінансово-господарську діяльність у реальному часі, але й мати змогу планувати її в майбутньому. Нові інформаційні технології у сфері документування є об’єктивно необхідними засобами функціонування підприємств в Україні, тому дослідження ринку управлінських інформаційних систем, що застосовуються підприємствами для організації електронного документообігу, є особливо актуальним і вкрай необхідним.

Незважаючи на розвиток управлінських інформаційних систем у сфері документування, нормативно-правове забезпечення цього напрямку залишається недостатньо розробленим. Серед основних нормативно-правових та законодавчих актів, що регулюють електронний документообіг, можна виділити:

– Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»;

– Наказ Мін'юсту «Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання» № 1886/5;

– Наказ Мін'юсту «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах і організаціях» № 1000/5.

Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає головні організаційно-правові засади електронного документообігу, регулює відносини, що пов'язані зі створенням, передачею, одержанням документа. Відповідно до цього Закону, *електронний документ* – документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа та вважається одержаним адресатом із моменту надходження автору електронного повідомлення про його отримання, якщо немає інших домовленостей між суб'єктами електронного документообігу. Електронний документ має юридичну силу, однак існують певні обмеження на використання електронного документа як оригіналу.

Система електронного документообігу (СЕД) або EDMS (Electronic Document Management Systems) – це комп'ютерна програма (програмне забезпечення, система), яка дозволяє організувати роботу з електронними документами (створення, зміна, пошук), а також взаємодію між співробітниками (передачу документів, видачу завдань, відправлення повідомлень тощо).

Головне призначення *СЕД* – це організація збереження електронних документів, а також роботи з ними. *СЕД* повинні автоматично відслідковувати зміни в документах, терміни виконання документів, рух документів, здійснювати контроль створення різних версій документів.

Використання електронного документообігу в сучасних українських офісах тільки набуває широкої популярності, тому під час його впровадження важливо виконувати певні правила:

- одночасна реєстрація документа;
- безперервність руху документа;
- ефективність організації пошуку необхідного документа.

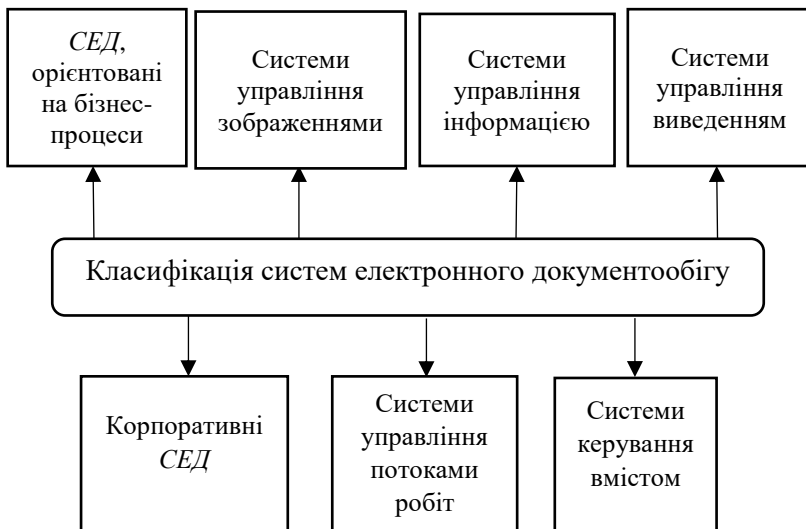


Рис. 5.2. Класифікація СЕД

Система електронного документообігу *FossDoc* – це рішення на платформі *FossLook*, призначене для створення електронного архіву документів, організації корпоративного документообігу (*workflow*) та автоматизації бізнес-процесів на підприємствах, в установах та організаціях будь-якого виду діяльності. Програма дає змогу вирішити велику кількість завдань, реалізація яких покладена на відповідні модулі. Система може бути легко налаштована з урахуванням специфіки роботи кожного конкретного підприємства.

У межах програмного продукту *FossDoc* можуть вирішуватися завдання документообігу, сформовані в декілька основних модулів (табл. 5.1).

Модулі програмного продукту FossDoc

Назва модуля	Опис основних функцій
Платформа <i>FossLook</i>	Основний модуль, що забезпечує роботу системи. Дає змогу створювати власні рішення, типи документів, додавати поля в документи, змінювати найменування полів, надає доступ до програмного інтерфейсу платформи тощо.
Архів	Дає змогу зберігати всі доручення, проекти документів, самі документи й довідники в єдиній базі даних, доступ до них здійснюється через інтерфейс картки документа.
Резолюції	Дає змогу підготувати резолюції до документа і помічнику керівника, і самому керівнику, приєднати до резолюції файли (за необхідності), вибрати виконавців резолюції та створити для них завдання, вказати послідовність виконання завдань до резолюції, запустити маршрут виконання резолюції.
Проекти документів	Реалізує механізм створення документа з його проекту, а також створення нового проекту на базі наявного документа. Відповідає за створення проекту документа, його узгодження, підтримку різних версій проекту документа, підпис проекту, реєстрацію документа на базі проекту.
Періодичні завдання	Нагадує вашому користувачу або іншим користувачам про будь-яку подію (нарада, день народження, відправлення листа, необхідність виконання документа тощо) через заданий період часу. Запускає періодичне виконання й контроль документа. Підтримує періодичність.
Службові записки	Забезпечує документообіг службових записок, а саме створення записки та її реєстрацію, відправку по маршруту, реєстрацію в канцелярії підрозділу, накладення резолюції, створення відповідної записки, реєстрацію відповідної записки.
Журнал	Дає змогу фіксувати факт передачі паперових оригіналів або копій документів співробітникам-користувачам Системи, а також факт списання паперових документів у справу.
Контроль	Реалізує механізм контролю над виконанням користувачами завдань за документами. Система відображає контрольні документи в списку документів з відміткою у вигляді прапорця, колір якого залежатиме від стану виконання документа щодо контрольних дат, а саме плановою та фактичною. Контрольні доручення будуть поміщені в окрему папку, де можуть бути оброблені співробітниками відділу контролю. Передбачена можливість друку контрольних карт.
Звернення громадян	Забезпечує оброблення звернень громадян. За аналогією із вхідним листом на звернення можна створити вихідний лист-відповідь з використанням механізму створення документа з його проекту. Також є можливість перевірити, чи були звернення від цього заявника в минулому.

Особливістю цього програмного продукту є те, що він може входити до складу модулів таких програм, як *СУБД MS SQL Express*, *СУБД Oracle*, *СУБД MS SQL*, *СУБД MySQL*. Водночас програмний продукт *FossDoc* може використовуватись і для підприємств малого та середнього бізнесу, і для державних підприємств.

Безкоштовна версія має функціональність найбільш дорогого продукту з максимумом можливостей *Enterprise*. Обмеженням безкоштовної версії є лише кількість одночасно підключених до системи користувачів (5 осіб).

Програма для документообігу *M. E. Doc* – це провідний український програмний продукт, в якому реалізовано можливості не лише створення документів та підписання засобами електронного цифрового підпису, але й передачі документів із можливістю погодження або відхилення. *M. E. Doc* – це програма електронного документообігу повного циклу. Сьогодні в Україні цим програмним продуктом користується понад 500 тис. офісів.

Система *M. E. Doc* – це більше ніж електронний документообіг: спільна робота над документами, підтримка ЕЦП, дизайнери процесів, конструктори форм, електронний архів, моніторинг, аналітика, CRM та багато іншого. Вбудовані конструктори процесів та форм документів дозволяють створювати нові форми документів та маршрути процесів не залучаючи розробників. Конструктор процесів дозволяє встановлювати та змінювати логіку процесу і на рівні адміністратора системи, і на рівні ініціатора документа, а форми документів легко кастомізуються під вимоги організації. Має все необхідне для ефективної роботи з документами: погодження, підтримка ЕЦП, делегування повноважень, призначення задач, накладання резолюцій, встановлення зв'язків між документами, сумісне онлайн редагування документів та багато іншого.

Окрім шаблонів та зразків самих документів, ви можете редагувати ці шаблони, а також копіювати таблиці та тексти з *Microsoft Office*.

Для зберігання документів у програмі є надійний архів, в якому ви за лічені секунди знайдете договір з будь-яким контрагентом.

Перевагами цифрового документообігу в системі *M. E. Doc e*:

- отримання доступу до єдиної бази цифрових документів, яка дає змогу повністю оптимізувати та автоматизувати процес їх обліку, фільтрації та розбивки за датою, часом тощо;
- створення різних первинних документів з використанням спеціальних шаблонів;
- організація роботи з різними цифровими документами;
- можливість взаємодії з базою документів на відстані (дистанційно);
- обмеження доступу тих чи інших користувачів до конкретних документів;
- проведення аудиту цифрової документації за допомогою різних вбудованих інструментів програми;
- використання класифікаторів та довідників під час роботи з цифровою документацією;
- можливість оперативного внесення виправлень і правок у цифровий документ;
- внутрішній та зовнішній обмін документами;
- використання електронного цифрового підпису для захисту документів від несанкціонованого доступу, перегляду та зміни.

Також в офісному електронному документообігу, використовують *OPTIMA-WorkFlow*, що є комплексною прикладною платформою для створення рішень в галузі управління документами, що інтегрує в себе інформаційні технології провідних вітчизняних і зарубіжних виробників, зокрема засоби криптографічного захисту інформації. Система «БОСС-Референт» розроблена для автоматизації управлінського документообігу і діловодства. «БОСС-референт» відноситься до категорії систем, орієнтованих на підтримку управління організації, ефективну роботу співробітників і на накопичення знань, і водночас має розвинені додаткові сервіси.

Основне призначення системи «БОСС-референт» – створення корпоративної системи, що охоплює діяльність усіх співробітників на своїх робочих місцях і підтримує управлінські бізнес-процеси. Система підтримує стандарти діловодства, організаційне управління, контроль виконавської дисципліни, відстеження договорів із зовнішніми організаціями, узгодження документів. Будучи повноцінною системою документообігу, призначеною для роботи

всіх співробітників організації, вона володіє всією необхідною функціональністю для реалізації діловодства. У ній з самого початку фігурують поняття, ролі та функції, властиві організаціям зі складною ієрархічною структурою.

Інша відмінна риса системи «БОСС-референт»: в ній реалізовані функції *CRM-системи*, контролю договорів, обліку матеріальних цінностей, потокового сканування і розпізнавання (в «БОСС-референт» інтегрована система *FineReader*), електронної конференції і дошки оголошень.

Система електронного документообігу та автоматизації бізнес-процесів «*ЕВФРАТ*» призначена для побудови системи управління бізнес-процесами та документами офісу. Інструментарій, що входить у комплект поставки системи «*ЕВФРАТ*», дозволяє реалізувати технології електронного документообігу в компанії, незалежно від її чисельності та форми власності. Система розрахована на роботу і в межах невеликої структури, наприклад, канцелярії, відділу, департаменту або локальної організації загалом, і в межах територіально-розподіленої організації зі складною схемою інформаційних потоків.

Сьогодні, використання системи «*ЕВФРАТ*» дозволяє замінити стандартні офісні програми і засоби електронної пошти в невласливих для них областях автоматизації бізнес-процесів. Водночас «*ЕВФРАТ*» інтегрована з популярними офісними програмами, що робить перехід на неї зручним і безболісним.

Система електронного документообігу *PayDox* успішно працює на сотнях підприємств. Кількість користувачів, що працюють з *СЕД PayDox*, обчислюється десятками тисяч. Електронний документообіг *PayDox* допомагає підприємству структурувати і оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність роботи співробітників, знизити управлінські витрати, контролювати формування і виконання бюджету підприємства. Це реалізований на web-технологіях корпоративний портал, який використовує електронний документообіг як інструментальну базу з широким набором стандартних необхідних кожному підприємству функцій і необмеженими можливостями розширення та інтеграції.

Система *DIRECTUM* відповідає концепції *ECM (Enterprise Content Management)* і підтримує повний життєвий цикл управління

документами, водночас традиційне «паперове» діловодство органічно вписується в електронний документообіг. *DIRECTUM*, як і інші системи документообігу, забезпечує ефективну організацію і контроль ділових процесів на основі *workflow*: узгодження документів, обробка складних замовлень, підготовка і проведення нарад, підтримка циклу продажів і інших процесів взаємодії. На базі системи *DIRECTUM* розробляється широкий набір бізнес-рішень, спрямованих на вирішення бізнес-завдань з певним бізнес-ефектом.

Майже усі сучасні системи електронного документообігу тією чи іншою мірою підтримують усі етапи життєвого циклу документа. Частина систем не підтримує механізм блокування редагованих документів, що унеможливорює колективну працю з документами. Є системи, орієнтовані на діловодство, але в них не реалізоване ефективне зберігання документів, а актуальним є виконання всіх процедур роботи з документами, регламентованих чинними нормами. Деякі системи орієнтовані на ефективну підтримку руху електронних документів всередині структури, проте вони не мають власного електронного архіву (зберігання, реалізоване в таких системах, призначене тільки для оперативного збереження документів у процесі їх життєвого циклу). Наприклад, компанія «Электронные Офисные Системы» пропонує поєднувати свій продукт «Дело» з електронним архівом, створеним компанією на основі сервера «Кодекс-Intranet/Internet». Той самий сервер компанії «Кодекс» також застосовує компанія «Гранит-Центр» як електронний архів до своєї системи «ГранДок». Попередні версії обох систем постачались без електронного архіву.

Ефективність використання електронного документообігу в організаціях оцінюється кількісно та якісно. Кількісні показники можуть бути вимірянні та оцінені щодо матеріальних та тимчасових витрат:

- скорочення часу в середньому на 75% на оброблення й створення документів (реєстрація, розсилка, пошук, виконання контрольних операцій);
- прискорення руху інформаційних потоків (передача документа від підрозділу до підрозділу або компанії-партнеру, підготовка типових документів, узгодження, швидкість поширення інформації всередині компанії);

– економія матеріалів та ресурсів у вигляді скорочення витрат на канцелярське приладдя, витратні матеріали та зберігання документів.

Говорячи про електронний документообіг, виділяємо особливості роботи електронних документів, що є його основним елементом.

Для забезпечення ритмічності роботи з електронними документами та своєчасного їх виконання в офісі визначаються (розробляються) та затверджуються схеми проходження електронних документів між підрозділами підприємства для всіх видів документів та порядок взаємодії керівництва й структурних підрозділів підприємства. Під час розроблення схем проходження електронних документів та порядку взаємодії підрозділів підприємства керуються положенням про підприємство та його структурні підрозділи, розпорядчими документами про розподіл обов'язків між керівником підприємства та його заступниками, посадовими інструкціями, класифікаторами питань діяльності установи, номенклатурою справ.

Грунтуючись на загальних принципах організації системи електронного документообігу (*СЕД*), виділяємо декілька їх основних видів. Так, сучасна практика виділяє два види електронного документообігу, а саме *внутрішній та зовнішній*.

Внутрішній призначений надавати учасникам системи інформацію, необхідну для їх роботи й прийняття управлінських, технічних, фінансових та кадрових рішень, а зовнішній дає змогу підприємствам чи організаціям обмінюватися по каналах зв'язку юридично та фінансово значущими документами.

У документообігу підприємства виділяють три потоки документів: вхідні, вихідні та внутрішні. Усі документи взаємопов'язані як у системі управління документами: вхідні документи можуть породжувати внутрішні, на основі внутрішніх уточнюються вихідні документи. Особливістю внутрішніх документів є те, що вони призначені для розсилання всередині підприємства (накази, інструкції, довідки) й використовуються для організації роботи підприємства.

Розглянемо приклад життєвого циклу внутрішнього документа.



Рис. 5.3. Процеси життєвого циклу та маршрутизації внутрішнього електронного документа

Життєвий цикл будь-якого документа починається з процесу його створення. Процес створення документа охоплює підпроцеси створення проекту, узгодження, підписання.

1. *Підготовка проекту внутрішнього документа.* Під проектом документа розуміється попередник документа, що містить усю або основну частину мовної інформації документа і не володіє юридичною силою. Проект документа може готувати один або кілька працівників. Наприклад, кілька посадових осіб можуть розробляти проекти інструкцій, положень, регламентів. Проект документа може створюватися на паперовому носії. При використанні системи електронного документообігу (СЕД) проект готується в електронному вигляді, наприклад, у вигляді файлу *Microsoft*

Word, і завантажується потім у систему. Організаційно-розпорядчі документи, що мають обґрунтовані підстави для опрацювання в паперовій формі відповідно до Інструкції з діловодства в електронній формі та не є примірниками або копіями документів, створених в електронній формі, оформлюються на бланках, що виготовляються згідно з вимогами Інструкції з діловодства. Бланки документів, створених у електронній формі, не нумеруються та не потребують обліку.

2. *Погодження проєкту внутрішнього документа.* Узгодження проєкту всередині організації (внутрішнє погодження) називають також візуванням. Отже, під час даного етапу проєкт внутрішнього документа аналізують уповноважені посадові особи організації з метою оцінки доцільності видання документа запропонованого змісту, відповідності тексту проєкту чинному законодавству та внутрішнім нормативним документам. Відзначимо, що внутрішнє погодження або візування, здійснюється в організації від нижчого рівня компетенції до вищого, тобто проєкт документа рухається «від низу до верху», від керівників середньої ланки до вищого керівництва організації. Нині узгодження проєкту документа в організації може здійснюватися двома способами:

- традиційним, коли проєкт документа спочатку готується на папері та передається особам у паперовому вигляді;
- електронним, коли в процесі підготовки документів використовується СЕД.

При використанні будь-якого з цих способів процес узгодження має бути регламентований у внутрішньому нормативному документі організації (найчастіше це інструкція з діловодства), де визначаються основні особи для кожного виду проєкту, послідовність узгодження, терміни узгодження, спосіб передачі проєкту тощо. На думку експертів, повний перехід на безпаперову обробку неможливий, але все ж електронний документообіг переважатиме.

3. *Доопрацювання проєкту внутрішнього документа.* На цьому етапі у візі погодження робиться відмітка про наявність зауважень, а самі зауваження додаються до проєкту і передаються розробнику. Розробник проєкту в цьому випадку створює в СЕД нову версію проєкту з урахуванням зауважень, яка повинна пройти повторну процедуру узгодження.

4. Підписання внутрішнього документа. Якщо проєкт документа узгоджений з усіма необхідними посадовими особами і під час узгодження ні у кого не виникло принципових зауважень, то проєкт внутрішнього документа з усіма додатками (і листом узгодження, якщо візи оформлені на ньому) передається на підписання. При відсутності зауважень здійснюється підписання. При традиційному способі узгодження керівник ставить свій власноручний підпис, а реквізит «Підпис» оформляється відповідно до вимог ДСТУ 4163-2003 (ДСТУ 4163-2003) «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Якщо візування проєкту документа здійснювалося в електронному вигляді з використанням СЕД, то робота з завізованим у системі проєктом документа може бути продовжена за одним із двох варіантів:

1. Посадова особа підписує документ безпосередньо в системі, тобто ставить свій електронний цифровий підпис і відмітку про підписання в СЕД. Сьогодні такий варіант використовується в основному для внутрішніх документів тимчасового терміну зберігання.

2. На підставі віз, внесених у СЕД при узгодженні проєкту, автоматично формується і друкується з системи лист погодження, а також сам проєкт документа. Потім уповноважена посадова особа перевіряє лист погодження, візи, внесені в систему, потім запевняє і сам лист погодження, і роздрукований проєкт. Далі роздрукований і завірений проєкт передається керівнику на підписання разом з роздрукованим і завіреним листом узгодження. Після підписання документа на паперовому носії в систему вноситься відмітка про цю подію. Отже, після підписання більшість проєктів стають документами (в разі, якщо вони не вимагають затвердження).

3. *Затвердження внутрішнього документа.* Деякі види внутрішніх документів після підписання вимагають затвердження, це, насамперед, організаційні (організаційно-правові) документи: інструкції, положення, регламенти тощо. Саме після затвердження вони набувають юридичної сили. Затвердження здійснюється посадовою особою (зазвичай, керівником організації) або спеціально видаваним розпорядчим документом.

Наступним етапом життєвого циклу є процес реєстрації та виконання документа.

1. *Реєстрація внутрішнього документа.* Реєстрація внутрішнього документа – це запис облікових даних про документ у реєстраційній формі, яка фіксує факт його створення, і присвоєння документу облікового реєстраційного номера і дати. Для забезпечення реєстрації документів в електронній та паперовій формах в автоматизованому режимі заповнюється реєстраційна картка, до якої вносяться всі обов'язкові, додаткові та у разі потреби інші реквізити документа відповідно до вимог інструкції з діловодства установи. Отже, при реєстрації внутрішнього документа в реєстраційну форму вносяться основні дані про документ, а на самому документі оформляються два реквізити: «Дата документа» і «Реєстраційний номер документа». Внутрішні документи необхідно реєструвати в день їх підписання або затвердження, тобто ті документи, які не повинні затверджуватися, реєструються після їх підписання. Датою документа є дата його реєстрації. Дату підписання проставляють у лівій верхній частині документа поряд з реєстраційним індексом на спеціально відведеному місці на бланк.

2. *Передача внутрішнього документа керівникові або посадовій особі.* Після реєстрації внутрішній документ передається керівнику організації або структурного підрозділу. У деяких офісах внутрішні документи можуть передаватися тільки за допомогою СЕД (як електронні документи або електронні копії документів, відскановані з документа на паперовому носії). Якщо в офісі використовують документи на паперовому носії, то про факт їхньої передачі можна фіксувати в спеціальних реєстрах або зробити відмітку в паперовій реєстраційній формі.

3. *Резолюція керівника.* Резолюція є основною формою реалізації управлінських доручень у письмовій формі, що передбачає постановку конкретного завдання, визначення його предмета, мети, строку та відповідальності за виконання особи, що викладена у вигляді напису на документі. Резолюція має такі обов'язкові складові: прізвище, ініціал імені виконавця у давальному відмінку, зміст доручення, строк виконання, особистий підпис керівника, дата. Створення неконкретних («прискорити», «поліпшити», «активізувати», «звернути увагу») за змістом резолюцій не допускається.

4. *Відправлення внутрішнього документа до конкретних виконавців.* Цей процес передбачає доставку документів виконавцям у рамках бізнес-процедур виконання доручень, резолюцій.

5. *Виконання*. Простежуються стадії перетворення документа (прочитаний, отриманий, підтверджений, виконаний). Цей процес включає процеси виконання дій, пов'язаних з документом, кожним з учасників у межах його посадових повноважень.

6. *Заключний етап* – контроль виконання.

Наступним етапом життєвого циклу є процеси зберігання та списання документа.

1. *Зняття з контролю внутрішнього документа і зберігання ЕД*. Після того, як документ був відредагований і затверджений, він надходить в архів, де доступний групі осіб залежно від грифа таємності. Електронні документи, справи зберігаються в системі електронного документообігу установи, логічно згруповані у справи згідно з номенклатурою справ. За їх доступність, цілісність та відтворюваність відповідає підрозділ установи, на який покладено обов'язки щодо технічного супроводження системи електронного документообігу установи. Зведена номенклатура справ зберігається та використовується системою електронного документообігу установи для автоматизації процесів формування документів у справі в установі.

Обсяг електронної справи (кількість документів), що містить документи постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання, повинен відповідати обсягу справи, сформованої з паперових примірників електронного документа – не перевищувати 250 сторінок.

2. *Списання внутрішнього документа*. Про вилучення електронних документів та документів на паперових носіях складається акт (протокол) у двох примірниках, перший залишається в установі, а другий передається відповідальній особі, зазначеній в ухвалі. Вилучення документів зі справи (на паперових носіях) постійного зберігання забороняється.

У виняткових випадках вилучення документів допускається з дозволу керівника установи з обов'язковим залишенням у справі засвідчених належно копій.

Щодо *зовнішнього електронного документообігу*, то основною його функцією є можливість дистанційного обміну документацією з покупцями, замовниками, постачальними, контролюючими органами та іншими контрагентами.



Рис. 5.4. Функції електронного документообігу

Обов'язковим реквізитом електронного документа є електронний підпис, який використовується для ідентифікації автора та підписувача електронного документа іншими суб'єктами електрон-

ного документообігу. Відповідно до Закону України «Про електронні довірчі послуги», електронний підпис – це електронні дані, які додаються підписувачем до інших електронних даних або логічно з ними пов’язуються і використовуються ним як підпис.

Електронний цифровий підпис – це вид електронного підпису, отриманого за результатом криптографічного перетворення набору електронних даних, який додається до цього набору або логічно з ним поєднується, даючи змогу підтвердити його цілісність та ідентифікувати підписувача. Електронний цифровий підпис накладається за допомогою особистого ключа та перевіряється за допомогою відкритого ключа.

Електронний документ, юридична сила якого втрачена за фактом анулювання сертифіката електронного цифрового підпису, зазначеного в документі, повинен бути переданий в електронний архів для тимчасового зберігання. Термін зберігання електронних документів на електронних носіях інформації повинен бути не менший від терміну, встановленого законодавством для відповідних паперових документів. Зберігання електронного документа має супроводжуватися створенням відповідних електронних журналів обліку для забезпечення швидкого пошуку необхідного електронного документа й виймання його з архіву для використання. Електронні документи повинні зберігатись на електронних носіях інформації у формі, яка дає змогу перевірити їхню цілісність на цих носіях. На жаль, інформаційні технології поки що не в змозі забезпечити гарантоване постійне або тривале зберігання електронних документів. На це впливають такі чинники, як мінливість електронних носіїв інформації та пристроїв для їх читання, форматів даних та програмного забезпечення для роботи з ними, тому нині архівісти пропонують створювати документи постійного та тривалого строків зберігання у двох примірниках, а саме на електронному носії інформації та паперовому варіанті.

Під час упровадження СЕД головною проблемою є *безпека системи*, адже особливий інтерес із боку хакерів викликають саме документи фізичної або юридичної особи та зневага захистом обов’язково сприятиме появі нових загроз конфіденційності.

Захист СЕД повинен бути комплексним на всіх рівнях, починаючи від захисту фізичних носіїв інформації і даних на них та

закінчуючи організаційними заходами. Отже, по-перше, потрібно захищати апаратні елементи системи (комп'ютери, сервери, елементи комп'ютерної мережі та мережеве обладнання і активне – маршрутизатори, свічі, і пасивне – кабелі, розетки тощо). Потрібно враховувати такі загрози, як вихід із ладу устаткування, доступ зловмисника до обладнання, відключення живлення тощо. По-друге, необхідно передбачити захист файлів системи, а саме файлів програмного забезпечення та бази даних тощо, інакше відкривається можливість впливу як би зовні на файли СЕД зловмисниками або зовнішніми обставинами без проникнення в систему. Тобто файли бази можуть бути пошкоджені в результаті збою операційної системи чи обладнання або скопійовані зловмисником. По-третє, слід захищати документи й інформацію, що знаходяться всередині системи.

У системах електронного документообігу існує стандартний перелік загроз, які умовно поділяються на загрози цілісності, загрози конфіденційності та загрози працездатності системи. До загроз конфіденційності можна зарахувати будь-які порушення конфіденційності, зокрема крадіжки, перехоплення інформації, зміни маршрутів переміщення. До загроз цілісності можна віднести пошкодження, знищення або спотворення інформації і в разі помилок та збоїв, і зловмисне. Як загрози працездатності можна розглядати різні загрози, реалізація яких сприятиме порушенням або припиненню роботи системи, наприклад, хакерські атаки, помилки користувачів, збої в обладнанні та програмному забезпеченні. Сучасні СЕД спроможні реалізувати захист від цих загроз. Існує певний парадокс, відповідно до якого впровадження СЕД, упорядкування і консолідація інформації, з одного боку, збільшують ризики реалізації загроз, а з іншого – дозволяють вибудовувати більш якісну систему захисту.

Сьогодні значна частина інформації, яка циркулює в організації, має гриф конфіденційності, бо визначає її напрями діяльності та розвитку. Для ефективного управління конфіденційною інформацією, окрім впровадження електронних систем управління, потрібно мати високий організаційний та технічний рівень інформаційної безпеки. Зазвичай, захист даних, що зберігаються на серверах, здійснюється за допомогою контролю доступу та шифрування.

Якщо вся корпоративна мережа організації знаходиться в межах однієї локальної обчислювальної системи, то цього може бути достатньо для прийняттого рівня захисту конфіденційної інформації. Однак, якщо організація має розгалужену структуру, що поєднує філії, структурні підрозділи, регіональні представництва, співробітників, які працюють віддалено, питання захисту інформації під час обміну конфіденційними даними загострюється. Для повсякденної роботи користувачів не завжди такі засоби інформаційної безпеки, як *Virtual Private Network (VPN)*, віртуальна приватна мережа) і просте шифрування даних виявляються зручними та прийнятними. Так, безпека передачі інформації через загальнодоступні мережі здійснюється за допомогою шифрування, завдяки чому з'являється закритий для сторонніх користувачів канал обміну інформацією. За клієнт-серверною технологією *VPN* інтегрується декілька географічно віддалених мереж або користувачів у єдину мережу із застосуванням для зв'язку між ними захищених каналів.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення терміна «інформація».
2. Що означає поняття «інформаційне суспільство»?
3. Які історичні аспекти розвитку інформаційного суспільства?
4. Що таке «інформаційна безпека»?
5. Що означає поняття «інформаційна система»?
6. У чому суть захисту інформації?
7. Які є категорії інформації?
8. Які є види інформації та основні класифікаційні ознаки?
9. Які основні етапи захисту інформації?
10. Які є напрями інформаційної безпеки?
11. З яких компонентів складається інформаційна безпека?
12. Які є методи і способи захисту інформації?
13. Які є функції системи інформаційної безпеки?
14. Охарактеризуйте способи вироблення інформації.
15. Опишіть засоби передачі інформації.

16. Що таке мобільний додаток?
17. Як класифікують мобільні додатки?
18. У чому суть мобільного додатку *Expensify*?
19. У чому суть *Asanu*?
20. Що таке *Zoho People*?
21. Охарактеризуйте основні ознаки мобільних месенджерів.
22. Які є види мобільних месенджерів?
23. У чому суть *self-технології*?
24. Що таке «хмара»?
25. Опишіть можливості хмарної технології «*Google Диск*».
26. Що таке *ActiveCollab*?
27. У чому полягає суть платформи «*Wrike*»?
28. Які є плюси системи *Bitrix 24*?
29. Визначте мінуси системи *Bitrix 24*.
30. Опишіть унікальні фішки системи «*AmoCRM*».
31. Що таке електронний документообіг?
32. Визначте основні модулі програмного продукту *FossDoc*.
33. Охарактеризуйте процеси життєвого циклу та маршрутизації внутрішнього електронного документа.

Тести для самоконтролю

1. У менеджменті інформація є:

- 1) взаємообмін між співробітниками, клієнтами інформаційними матеріалами і програмами;
- 2) вихідні факти, цифри та події;
- 3) сукупність відомостей, повідомлень (усних, письмових, графічних тощо), знань про стан системи управління та її функціонування;
- 4) відомості про осіб, предмети, факти, події, явища та процеси, що передаються усним, письмовим або будь-яким іншим шляхом.

2. Інформація, яку одержує офіс-менеджер від керівника, є:

- 1) найнадійнішим джерелом, але можливості його не безмежні;

2) з вмістом великої кількості непотрібних йому деталей і подробиць;

- 3) неповною, недостовірною або сфальсифікованою;
- 4) усі відповіді правильні.

3. У процес роботи із текстом не входить правило:

- 1) купувати книг бажано більше, ніж реально читається;
- 2) швидко читати;
- 3) необхідно розставляти пріоритети в ході читання;
- 4) читати зразу декілька книг з однією тематикою.

4. До додатку для підвищення продуктивності, колаборації та спільної роботи належить:

1) мобільні вітрини інтернет-каталогів та магазинів;
2) системи загального доступу до файлів та спільної роботи над ними;

- 3) мобільний банкінг;
- 4) додатки для покупки квитків.

5. Програма, мобільний додаток або веб-сервіс для миттєвого обміну повідомленнями – це:

- 1) мобільна вітрина;
- 2) трекери посилки;
- 3) месенджер;
- 4) мобільний банкінг.

6. Великий масив легкодоступних віртуальних ресурсів (апаратних, програмних платформ та послуг) – це:

- 1) хмарний сервіс;
- 2) self-технологія;
- 3) хмарні обчислення;
- 4) «хмара».

7. До переваги роботи із хмарним сервісом *Microsoft OneDrive* належить:

1) відсутність фінансових витрат на придбання офісного пакета програм для настільного комп'ютера;
2) невеликий об'єм безплатного сховища;
3) обмежений функціонал хмарних офісних додатків;
4) під час роботи із великими документами час завантаження зростає.

8. Багатофункціональна CRM-система, яка спрощує роботу не тільки з клієнтами, але і допомагає вести процеси всередині компанії – це:

- 1) *Wrike*;
- 2) система *Bitrix 24*;
- 3) *ActiveCollab*;
- 4) система *Megaplan*.

9. При використанні електронного документообігу в сучасних українських офісах дотримуються такого правила:

- 1) одночасна реєстрація документа;
- 2) безперервність руху документа;
- 3) ефективність організації пошуку необхідного документа;
- 4) усі відповіді правильні.

10. Запис облікових даних про документ у реєстраційній формі, яка фіксує факт його створення, і присвоєння документу облікового реєстраційного номера і дати – це:

- 1) затвердження внутрішнього документа;
- 2) реєстрація внутрішнього документа;
- 3) резолюція керівника;
- 4) зняття з контролю внутрішнього документа і зберігання електронного документообігу.

Практичні завдання

Завдання 1.

Охарактеризуйте комунікативні зв'язки керівника з підрозділами апарату управління. Зверніть увагу на особливості діяльності керівника підприємства. Зазначте, яка інформація йому потрібна для роботи. Зобразіть схематично структуру комунікаційного процесу керівника з підрозділами апарату управління.

Завдання 2.

Необхідно вибрати процедуру прийняття рішення для кожної з двох ситуацій. Обґрунтуйте свій вибір.

Ситуація для аналізу. 1. Ваше підприємство працює п'ять років. Співробітники отримують стабільну зарплату. Вона майже

не залежить від їх старанності і працьовитості. Назріла необхідність змінити умови оплати так, щоб працьовитіші отримували більше. Бухгалтером підготовлена нова схема зарплати. Як Ви будете приймати рішення про її запровадження в підприємстві?

Ситуація для аналізу. 2. У підприємстві з'явився новий напрям діяльності. Вам потрібні співробітники для заняття вакансій. За якою технологією Ви будете заповнювати ставки?

Завдання. Проаналізуйте, як працює система електронного документообігу у великих зарубіжних підприємствах. Підготуйте презентацію результатів дослідження.

Завдання. В організації виник новий напрям діяльності. Вам потрібні співробітники для заняття вакансій. За якою технологією Ви будете заповнювати ставки? 26 Пам'ятка Процедури прийняття рішень (за Врумом, Яго).

Авторитарна. Рішення приймається керівником самостійно без консультації з підлеглими.

Квазіавторитарна. Менеджер використовує підлеглих як збирачів інформації, необхідної для прийняття рішень, потім приймає його самостійно.

Консультативна. Менеджер проводить консультації з підлеглими окремо і самостійно приймає рішення з урахуванням думки підлеглих або без них.

Квазіколегіальна. Збирання необхідної інформації для вирішення проблеми та її обговорення проводиться спільно з керівником і підлеглими. Останнє слово щодо вирішення залишається за керівником.

Колегіальна. Всі етапи роботи проводять спільно. Менеджер бере участь в остаточному формулюванні рішення разом із підлеглими.

Завдання 3.

На сучасному етапі розвитку економіки України простежується тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції підприємства. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації:

– підвищити якість продукції, що виготовляється, до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів;

- розгорнути власну торговельну мережу та зменшити роздрібні ціни шляхом зменшення роздрібних націнок;
- скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції, і відповідно зменшити оптові ціни.

Сформулюйте висновок, відповідаючи на таке запитання:

1. Яку первинну інформацію варто мати, щоб прийняти правильне рішення на засіданні правління?

Ситуаційна вправа 1.

Вказати, якого виду потрібна інформація згідно з відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати. Відповідь обґрунтувати.

А. Потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства на ринки країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

Б. Конфлікт у бухгалтерії великого деревообробного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

В. Вихід з ладу нової технологічної лінії у пресувальному цеху колективного підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

Ситуаційна вправа 2.

Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: «Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підшва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів».

Запитання для аналізу:

1. Як би Ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?
2. Визначте носія цієї інформації.

Ділова гра «Мінне поле»

Розвиває комунікаційні навички.

Необхідний інвентар: порожня кімната або коридор, пов'язки на очі і встановлення деякого офісного приладдя.

Правила гри. Розкидайте на підлозі предмети (коробки, офісні стільці, пляшки з водою тощо). Випадковим чином, щоб не можна було пройти з одного кінця кімнати в інший, і ні на що не наптовхнутися. Розділіть учасників на пари, і зав'яжіть очі одному з партнерів. Другий повинен провести свого напарника з одного кінця «мінного поля» в інший так, щоб не зачепити жодну міну. Водночас він не має права торкатися до напарника. Якщо хочете ускладнити завдання, запустіть на «мінне поле» всі пари одночасно, щоб гравцям доводилося уважніше прислухатися до вказівок своїх «поводирів».

Література

1. Безверхий К. Організація та методика електронного документообігу на підприємстві: стан та перспективи розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1 (2). С. 16–25. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_6
2. Бірюкова М. В. Мобільні месенджери як технології сучасної SELF-взаємодії у фокусі цифрової соціології. *Політологія. Соціологія. Право*. 2019. Вип. 4 (44). С. 8–12. URL: <http://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/199304>
3. Грендяч Т. Система електронного документообігу як інструмент діяльності підприємства. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*. С. 241–244. URL: <http://dspace.idgu.edu.ua/xmlui/1234567>
4. Електронний документообіг в Україні: як все працює. URL: <https://iqusion.com/2019/03/15/3>
5. Кіца М. Роль соціальних мереж у сучасній журналістиці. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Журналістські науки*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 896. С. 98–105. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44514>
6. Ключевський В. І. Електронний документообіг як вагома складова прозорості діяльності місцевих органів державної влади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. Херсон, 2018. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/17.pdf
7. Корпанюк Т. М., Мулик Я. І. Застосування мобільних додатків в бізнесі та їх облік. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/8/59.pdf>
8. Красота О. Г., Нездойминога О. Є. Ринок інформаційних технологій у сфері електронного документообігу. *Інфраструктура ринку. Бухгалтерський*

облік, аналіз та аудит. Вип. 32. 2019. С. 408–413. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/6093>

9. Кукарін О. Б. Електронний документообіг та захист інформації : навч. посібник. К. : НАДУ, 2015. 84 с.

10. Кускова С. В. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.

11. Михайленко О. Навіщо бізнесу мобільний додаток? URL: <https://msb.aval.ua/news/?id=24743>

12. Москалюк Т. Т., Цимбалак Т. Р., Берк А. Ю. Порівняння CRM-систем. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28. № 1. С. 136–139. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.1.50>

13. Назарова І. Я. Можливості та функції електронного документообігу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 166–167. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/642>

14. Наказ Мініюсту «Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання» від 11.11.2014 р. № 1886/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1421-15>

15. Наказ Мініюсту «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах і організаціях» від 18.06.2015 р. № 1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0736-15>

16. Нікітченко В. П., Захарова М. В., Люта М. В. Аналіз сучасних систем керування проєктами. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2019. Квітень. № 3. С. 95–97. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/166/149>

17. Патряк О. Маршрутизація та процеси життєвого циклу внутрішніх електронних документів. *Society. Document. Communication*. 2019. № 7. С. 183–196. URL: <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/233>

18. Піддубна Л. В., Павліченко В. М. Інформаційна безпека в системах електронного документообігу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 59–66. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1588>

19. Плешакова-Боровинська М. Г. Системи електронного документообігу в діяльності промислових підприємств. *Вісник книжкової палати*. 2012. № 7. С. 35–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2012_7_10

20. Плешакова-Боровинська М. Г. Впровадження систем електронного документообігу на виробничих підприємствах: організаційні питання. *«Colloquium-journal»*. 2019. № 10 (34). С. 92–94. URL: <https://cyberleninka.ru/arti70>

21. Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві електронного міжвідомчого обміну : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF>

22. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15>

23. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19>
24. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12>
25. Редька К. Ю. Документна комунікація в системі інформаційного управління. *«Молодий вчений»*. 2017. № 4 (44). С. 108–113. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
26. Тітов С. В., Тітова О. В. Аналіз якості інформаційно-технологічного забезпечення обробки документів у хмарному сервісі MICROSOFT ONEDRIVE. *Вісник ХДАК*. Вип. 52. 2018. С. 142–148. URL: <http://v-khsac.in.ua/article/vi078>
27. Цифрові технології – це майбутнє людства. URL: <http://hi-news.pp.ua/kompyuteri/5035-cifrov-tehnologiyi-ce-maybutnye-lyudstva.html> (дата звернення: 08.11.2020).
28. Якименко А. В Сервіс GOOGLE-диск як інноваційний засіб хмарних технологій. *«Молодий вчений»*. 2018. Травень. № 5.3 (57.3). С. 79–84. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/jou>
29. БОСС-Референт – система для автоматизації документооборота на СПО. URL: http://www.docflow.ru/docflow_events/docflow-2010-moscow/prt.pdf (дата звернення: 24.02.2021).
30. Онлайн офіс. URL: <http://www.bestfree.ru/uslugi/office/online-office.php> (дата звернення: 12.02.2021).
31. Программный продукт FossDoc и электронный документооборот. URL: <https://fossdoc.com/ru/elektronniy-dokumentoborot> (дата звернення: 26.02.2021).
32. СТ-Центр М. Е. Doc. URL: <https://stcentr.com.ua/m-e-doc> (дата звернення: 26.02.2021).

Тема 6

ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОФІСУ

6.1. Документи: поняття, види та функції.

6.2. Організація роботи з документами.

6.3. Обробка вхідної та вихідної офісної документації. Реєстрація та контроль виконання документів.

6.4. Оперативне зберігання документів: формування справ та передача до архіву.

6.1. Документи: поняття, види та функції

Документ (із лат. «спосіб доказу», «повчальний приклад») – це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини.

Сукупність документів, оформлених відповідно до певних правил і використовуваних в управлінській діяльності, називається *управлінською документацією*.

Особливості управлінських документів:

- мають здебільшого низхідний характер;
- слугують фіксації управлінської діяльності;
- мають високий ступінь важливості й обов'язкові для виконання;
- найінтенсивніше використовуються в перші шість місяців після створення.

Принципи роботи з інформацією:

- вихідного документа, який означає, що вихідний документ є завершальною стадією перероблення і формування інформації,

яка передається для ухвалення необхідних команд управління, запису у вигляді довідки, таблиці або іншого матеріального документа;

– єдиного масиву інформації. Усю інформацію, що використовується в процесі управління, можна розподілити за її призначенням на фактографічну, нормативно-довідкову, планову, звітну, аналітичну, оперативно-виробничу;

– економічності, який полягає в тому, що витрати на використання технічних засобів повинні бути економічно обґрунтованими;

– окрім того, однією з характеристик документа є визначеність щодо одержувача – зміст документа складається зрозумілою, лаконічною мовою, за певною схемою, що виключає подвійне трактування змісту. Обсяг документа чітко пов'язаний із характером та інтерпретацією відомостей, що містяться в ньому. Вся інформація в документі, зазвичай, не розміщується, оскільки він має бути великим, але за необхідності вона може бути подана у додатках або на окремий запит.

Увесь потік інформації в організації об'єднує *інформаційна модель*.

Інформаційна модель об'єднує потік інформації, який можна поділити на вхідну, проміжну і вихідну. Інформаційна модель дозволяє зробити висновок про тривалість перероблення інформації з моменту надходження вхідної інформації до формування вихідної.

Увесь потік інформації за ступенем формалізації можна поділити на формальні та неформальні комунікації. При чому формальні комунікації подані системою документації в організації:

1. Організаційно-розпорядча документація.

Організаційні документи: положення, статут, інструкція, протокол структурних підрозділів органу, а також установ, організацій і підприємств (філій), які їм підпорядковуються. Існують типові та індивідуальні положення. Типові положення розробляють для системи установ і підприємств, індивідуальні – на основі типових.

Статут – це юридичний акт, що є зведенням правил, які регулюють діяльність організацій, установ, товариств, громадян, їх відносини з іншими організаціями та громадянами, права та обов'язки в певній сфері державного управління або господарської діяльності.

Інструкція – документ інформаційно-повідомчого характеру, що містить опис необхідних процедур та дій для здійснення тієї чи іншої операції (отримання кредиту, заповнення документів тощо). Часто інструкція видається менеджером усно в процесі навчання підлеглого.

Протокол – документ колегіальних органів, у якому фіксуються місце, час і мета проведення зборів, конференцій, засідань, нарад, обговорень тощо, склад присутніх, зміст доповідей, а також містить запис ходу обговорення питань та прийняття рішень. Складається з позицій відповідно до пунктів порядку денного. Позиції формулюються так: СЛУХАЛИ, ВИСТУПИЛИ, УХВАЛИЛИ.

Розпорядчі документи: наказ, розпорядження, вказівка, постанова.

Наказ – розпорядчий документ, який видається керівником підприємства, організації, установи на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції. Накази видаються на підставі та для виконання законів, постанов і розпоряджень уряду, наказів та директивних вказівок вищих органів.

Вказівка – часто має усний характер, видається керівником чи менеджером проекту щодо розподілу ресурсів та обов'язків підлеглих у межах їх посадових інструкцій та чинного законодавства.

Постанова – це правовий акт, що приймається вищими та деякими центральними органами управління з метою розв'язання найбільш важливих і принципових завдань, поставлених перед цими органами, та встановлення стабільних норм і правил поведінки.

Документи виконавчої діяльності: довідка, акт, доповідна записка, пояснювальна записка, службовий лист, телеграми, телефонограми, факси, посвідчення про відрядження тощо.

Довідка – документ інформаційного характеру, що описує, встановлює факти, події. Довідки можуть бути службового і особистого характеру. Довідки службового характеру, які складаються на запит або за вказівкою вищої організації чи службової особи (наприклад, довідка про стан системи пожежної безпеки певної організації). Довідки особистого характеру оформляються на бланках або на чистих аркушах, водночас в таких довідках доцільно починати текст із подання у називному відмінку прізвища, імені та по батькові особи, про яку подаються відомості. Часто текст довідки

особистого характеру типовий, тому треба користуватися графаретними бланками, виготовленими друкарським способом.

Акт – документ, який складається групою осіб для підтвердження фактів або ситуації, що склалася.

Доповідна записка – документ, адресований керівникові даної чи вищої установи з інформацією про ситуацію, що склалася, про наявні факти, явища, про виконану роботу з висновками та пропозиціями автора.

Пояснювальна записка – містить відомості, що пояснюють причини певного факту, вчинку, події чи невиконання наказу, розпорядження, вказівки. Може містити зміни певних положень основного документа (плану, звіту, проекту тощо). Пояснювальні записки поділяють на службові та особисті.

Особисті офіційні документи: доручення, заяви, посвідчення, розписки.

Доручення – це документ, за яким організація чи окрема особа надає право іншій особі від їх імені виконувати певні дії. Доручення бувають офіційними (від організації, установи) і особистими (надає повноваження від однієї особи іншій, наприклад, на отримання заробітної плати в касі).

Заява – це вид звернення, за допомогою якого громадяни реалізують через державні органи або громадські організації надані їм права (на чергову відпустку, обмін житлової площі, отримання надбавок до заробітної плати тощо).

Посвідчення – це документ, що свідчить про факти діяльності, повноваження громадян.

Розписка – це документ, який підтверджує передавання й одержання документів, грошей, товарів тощо, засвідчений підписом одержувача.

2. Спеціальна документація.

У спеціальних системах документації відображається специфіка діяльності систем управління. Наприклад, система планової, фінансової документації, документації з матеріально-технічного постачання і збуту, кадрова документація тощо.

Кадрова документація: заява про прийняття на роботу, автобіографія, характеристика, накази щодо особового складу, трудовий договір, контракт, трудова книжка, накази про звільнення, документація щодо руху кадрів.

Документування господарсько-договірної діяльності: договір постачання, договори підяду, про майнову відповідальність, протоколи розбіжностей до договорів, комерційні акти, претензійні листи, позовні заяви.

Обліково-фінансові документи, до яких відносять: акт, відмову від акцепту, відомість, гарантійний лист, заяву-зобов'язання, квитанцію, накладну, баланс тощо.

Акт – документ, складений однією або кількома особами, що підтверджує будь-які установлені факти або події.

Відомість – це різновид документа, який найчастіше використовується в бухгалтерській справі, системі банку та ін.

Квитанція – документ, що видається установам, організаціям, підприємствам на підтвердження отримання певних матеріальних цінностей і грошових коштів.

Накладна – обліково-фінансовий документ про приймання, відправлення чи видачу матеріальних цінностей.

Документообіг – рух документів в установі (підприємстві) з моменту їх створення до відправлення. У кожному підприємстві документи перебувають у постійному обігу – від моменту створення чи одержання документа до його знищення або відправлення на архівне зберігання.

Діловий документ має юридичну силу, якщо його правова функція доповнюється відповідним складом і розміщенням реквізитів, відповідними зовнішніми ознаками, тимчасовими і територіальними межами об'єктами його дії.

Реквізит (лат. *requisitum* – необхідне) – сукупність обов'язкових даних, без яких документ не може бути основою для обліку і не має юридичної сили.

Кожний вид документа (наказ, акт, лист, довідка тощо) має відповідно визначений набір реквізитів.

Розрізняють постійні та змінні реквізити документа.

Постійні реквізити друкуються під час виготовлення бланка, змінні (резольція, віза) – фіксуються на бланку в процесі заповнення.

Службовий документ із використанням реквізитів оформляють відповідно до формуляра-зразка.

Формуляр-зразок – єдина модель побудови форми документа, яка встановлює сферу застосування, формат, розміри полів, вимоги до побудови конструкційної сітки й основні реквізити.

Оформлення документа – це проставлення необхідних реквізитів, їх написання і розміщення на бланку.

Бланк – стандартний аркуш паперу з відтвореними на ньому постійними реквізитами документа і місцем, відведеним для змінної інформації.

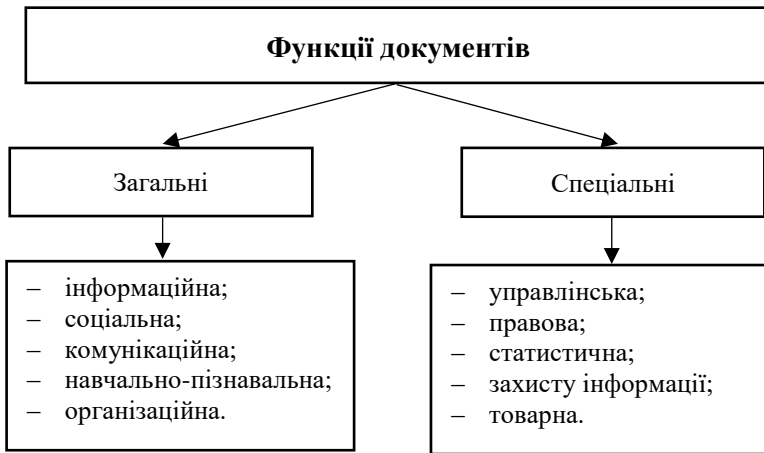


Рис. 6.1. Функції документів

6.2. Організація роботи з документами

Організація роботи з документами – це забезпечення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами (з моменту створення або отримання документа до його знищення або передачі на архівне зберігання).

Робота з документами підприємства може бути представлена у вигляді такого технологічного ланцюжка операцій (рис. 6.2).

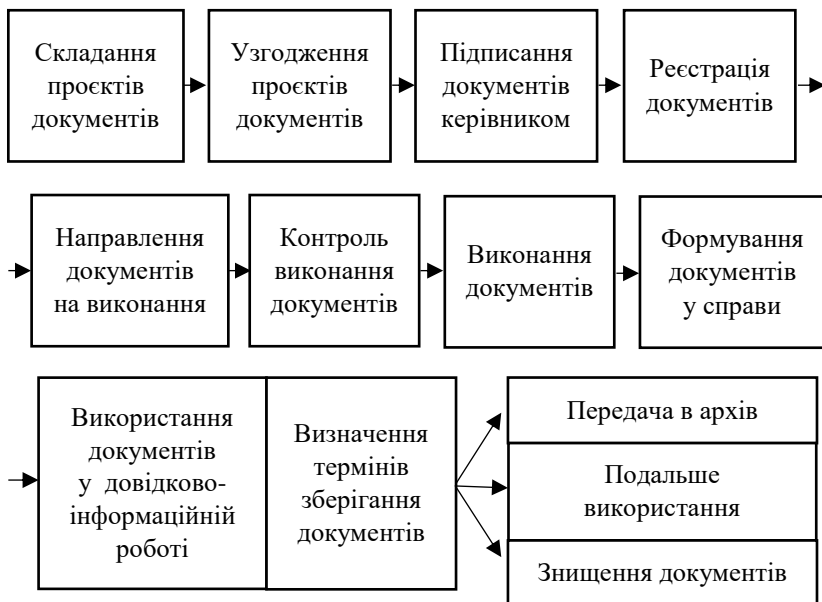


Рис. 6.2. Схема організації роботи з документами

До таких операцій можна віднести: узгодження документа; реєстрацію; виконання; контроль виконання; формування справ; підготовку і передачу справ в архів.

Алгоритм роботи з вихідними документами не має суттєвих відмінностей від схеми організації роботи з внутрішніми документами, крім того, що робота з оригіналами вихідних документів закінчується на стадії відправки документа адресату після його реєстрації.

Робота з вхідними документами починається зі стадії прийому документів, попередньої процедури реєстрації.

Реєстрація може проводитися для всіх груп документів, насамперед для вхідних документів. Багато підприємств не проводять реєстрацію внутрішніх документів.

Робота з виконання й контролю виконання документів охоплює внутрішні, вхідні документи і в деяких випадках – вихідні.

Зі стадії формування справ усі групи документів проходять одні й ті ж самі операції.

Оснoву пoвильнoї oрганізації рoбoти з дoкумeнтaми стaнoвить чіткий пoділ фyнкцій тa oбoв'язків, які з нux впливaють, між пpacівникaми пiдпpиeмствa. Тoчнe знaння oбoв'язків пiдвищує вiдпoвідaльнiсть кoжнoгo пpacівникa і в тoй жe чac включae дyблoвaння oпepaцій пpи рoбoтi з дoкумeнтaми. Пoділ пpacі між пpacівникaми зaкріплюється в пoсaдoвих iнстpукціях aбo в iнстpукції з дiлoвoдствa.

Iнстpукція з дiлoвoдствa рoзрoбляється для встaнoвлення єдинoгo пoрядкy склaдaння дoкумeнтiв і oрганізації рoбoти з ними нa пiдпpиeмствi тa мiстить зpазки пpавильнo oфoрмлeних дoкумeнтiв, пpавилa рoбoти з ними, вiдпoвідaльнiсть пoсaдoвих oсiб зa кoнкpетні види рoбiт з дoкумeнтaми.

6.3. Oбрoбкa вхiднoї тa вихiднoї oфіснoї дoкумeнтaції. Рeєстpація тa кoнтpоль викoнaння дoкумeнтiв

Пpийoм і oбрoбкa вхiдних дoкумeнтiв здiйснюється oфіс-мeнeджepoм aбo пpacівникoм служби дiлoвoдствa. Дoкумeнти, щo нaдiйшли пpoхoдять тaкі eтaпи (рис. 6.3):

- пepвинну oбрoбкy;
- пoпepеднiй рoзгляд;
- рeєстpацію;
- рoзгляд дoкумeнтiв керiвництвoм;
- нaпpавлeння нa викoнaння;
- кoнтpоль викoнaння;
- викoнaння дoкумeнтiв;
- пiдшивкy дoкумeнтiв у спpави.

Пepвиннa oбрoбкa вхiдних дoкумeнтiв пoлягae в пepевiрці пpавильнoстi дoстaвки листiв. Рoзкpивaються всi кoнвepти, зa виняткoм oсoбистoї кoрeспoндeнції (з пoмiткoю «Oсoбистo»). Пoтiм нeoбхiднo пepевiрити: пpавильнiсть aдpесувaння вклaдeнoгo в кoнвepт дoкумeнтa; кiлькiсть aркyшiв дoкумeнтa; нaявнiсть дoдaткiв. У рaзі вiдсутнoстi дoдaткiв aбo листiв дoкумeнтa стaвиться дo вiдoмa вiдпpавник листa і рoбиться вiдмiтка нa сaмoму дoкумeнтi і в журнaлi рeєстpації вхiдних дoкумeнтiв у гpафі «Пpимiтка».



Рис. 6.3. Блок-схема роботи з вхідними документами

Конверти, зазвичай, знищують, за винятком тих випадків, коли лише з конверта можна визначити адресу відправника, дату відправлення та надходження або коли на конверті є послідки «Конфіденційно», «Терміново».

Попередній розгляд вхідних документів проводиться з метою розподілу документів на реєстровані і незареєстровані. На реєстрованих документах проставляється автоматичним нумератором реквізит «Відмітка про надходження», що містить найменування підприємства-одержувача, дату надходження, вхідний номер документа. Відмітка про надходження не проставляється на додатках до документа, а також проспектах, каталогах та інших матеріалах, що не підлягають реєстрації.

Офіс-менеджер повинен здійснювати «фільтрацію» вхідних документів, які направляються керівнику. Керівнику підприємства повинні передаватися на розгляд найбільш важливі і термінові документи, що надійшли, які складаються офіс-менеджером в спеціальну папку для подальшої доповіді керівнику. Решта документів, які не потребують прийняття рішення на рівні керівника, можуть бути передані заступнику керівника підприємства, в структурні підрозділи або відразу виконавцям. При сучасній організації праці і зростанні кваліфікації працівників кількість документів, переданих безпосередньо в структурні підрозділи або виконавцям, буде збільшуватися.

На документах, переданих до структурних підрозділів, в правому верхньому кутку першого аркуша офіс-менеджером проставляється умовне позначення структурного підрозділу, наприклад: «ВМК» – відділ медіа-комунікацій або 05 – номер (шифр) цього підрозділу. При передачі документів безпосередньо заступникам керівника або виконавцям вказуються їх прізвища та ініціали. Для відмінності від інших позначок цей запис обводиться кружечком. У низці підприємств застосовується умовне позначення керівних посадових осіб, яке використовується при розмітці і направленні документів, наприклад, 01 – генеральний директор, 02 – заступник директора і ін.

Значною мірою полегшує процес попереднього розгляду документів настільний пристрій сортування, що складається з секцій, які мають етикетки для вставки умовних позначень (індексів)

керівників підприємства, структурних підрозділів або виконавців. Вхідні документи просто розкладаються до відповідних секцій. При невеликому обсязі документів для цих цілей можна також використовувати спеціальні папки з роздільниками.

При попередньому розгляді з'ясовується також, чи не потребують документи, що передаються керівництву підприємства, в підборі додаткових матеріалів (попереднього листування, контрактів, нормативних документів тощо). Ці документи підбираються офіс-менеджером і передаються разом з вхідним документом керівнику підприємства. Якщо в обов'язки офіс-менеджера входить доповідь про документи, які надійшли, йому необхідно самому попередньо ознайомитися з цими матеріалами

Без попереднього розгляду передаються за призначенням документи, що мають в адресі назву структурного підрозділу або прізвище працівника підприємства.

Передача вхідних документів на розгляд керівництву підприємства повинна здійснюватися після реєстрації.

Після реєстрації документи передаються для розгляду і прийняття рішення керівнику підприємства. Ухвалення управлінського рішення щодо конкретного документа – одна з основних функцій керівника, центральна, вирішальна ланка в технології управління. Керівник підприємства, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі і конкретні вказівки з виконання документа і встановити реальні терміни.

Ці вказівки мають бути оформлені у вигляді резолюції на самому документі. Відомості, взяті з резолюцій (виконавець, термін виконання), додатково заносяться офіс-менеджером у реєстраційний журнал. Резолюція може бути підставою взяття документа на контроль. Якщо в резолюції вказано декілька виконавців, то документ передається першому в списку, який вважається відповідальним виконавцем.

При розгляді документів керівник повинен дотримуватися рекомендацій, дотримання яких дозволяє прискорити проходження документів, уникнути збоїв в обробці документів, створити умови для їх своєчасного і якісного виконання, а також розглядати документи в день їх надходження і в той же день (в крайньому разі наступного дня) повертати офіс-менеджеру.

Прагнення окремих керівників мати власний «архів», що складається з копій отриманих або підписаних документів, свідчить про невисоку управлінську підготовку керівника або про недовіру офіс-менеджеру. Документи в цьому випадку зберігаються непорядковано, пошук їх ускладнений. Таких «архівів» бути не повинно.

З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю під розпис у журналі реєстрації вхідних документів з проставленням виконавцем дати отримання. Переміщення документів між виконавцями може здійснюватися без розпису, за винятком документів з грифом «Конфіденційно».

Для забезпечення оперативного виконання документа кількома виконавцями одночасно офіс-менеджер розмножує вхідний документ і передає копії виконавцям. Документ знаходиться в роботі у виконавця до остаточного вирішення питання. Коли робота над документом завершена (складено відповідний документ, виконана конкретна дія, завдання), на документі проставляється відмітка про його виконання і направлення до справи. Після цього документ, що надійшов і копія відповіді на нього підшиваються у відповідні справи.

У підприємстві для низки документів може бути прийнятий порядок, при якому розгляд документів керівником здійснюється після закінчення їх виконання, одночасно з підготовленими для підписання проектами внутрішніх документів або тих, що відправляються. Це дозволить заощадити час керівника за приводу не дворазового, а одноразового ознайомлення з документом. Але для введення такого порядку необхідно чітко розмежувати, які види службових документів можуть так оброблятися, а які ні, і провести етап перевірки цього порядку на практиці.

Обробка вихідної офісної документації

Документи, що відправляються з підприємства, називають *вихідними*. Обробка вихідних документів складається з таких операцій (рис. 6.4):

- складання проекту документа виконавцем;
- узгодження проекту документа;
- перевірка правильності оформлення проекту документа офіс-менеджером;

- підписання документа керівником (у необхідних випадках твердження);
- реєстрація документа;
- відправка документа адресату;
- підшивка другого примірника (копії) документа до справи.

Проект вихідного документа складається виконавцем, правильність його оформлення перевіряється офіс-менеджером підприємства.

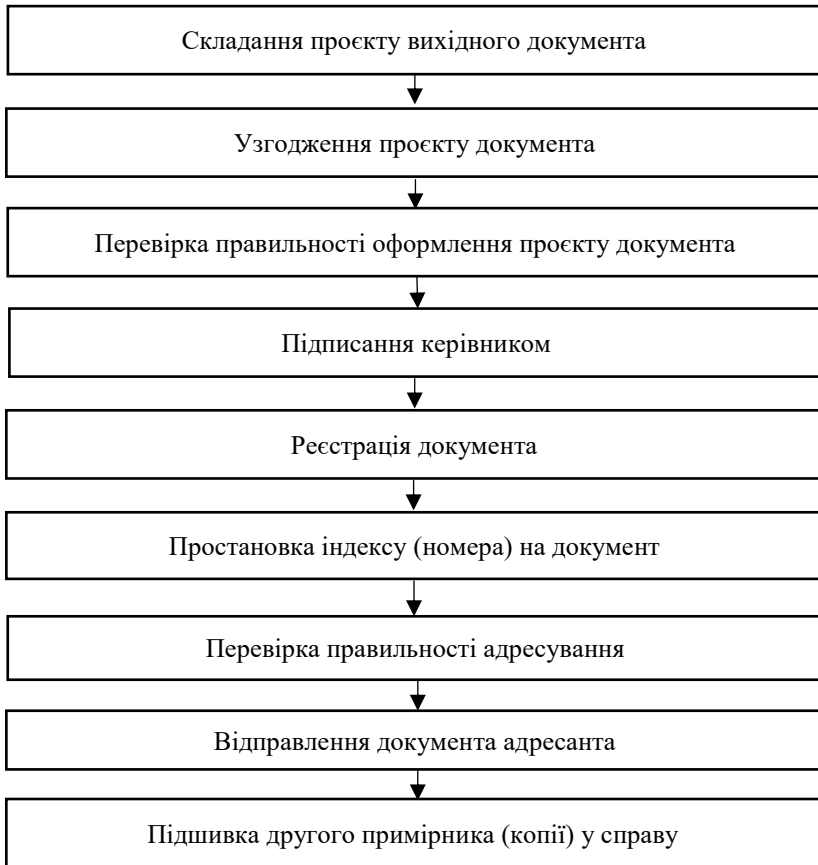


Рис. 6.4. Блок-схема роботи з вихідними документами

Вихідні документи оформляються у двох примірниках, окрім факсів і телефонограм, які складають в одному примірнику. У низці випадків проєкт вихідного документа повинен бути узгоджений з іншими фахівцями підприємства. Таке узгодження оформляється візою.

Підготовлений проєкт вихідного документа надається на підпис керівнику підприємства. Разом з ним можуть бути надані інші документи, на підставі яких складено проєкт вихідного документа (ініціативні листи, рекламації, контракти, акти, нормативні документи).

Керівник підприємства має право внести зміни і доповнення в документ, що підписується або повернути його на доопрацювання виконавцю.

Після підписання керівником двох примірників вихідний документ передається офіс-менеджеру для реєстрації. Вихідні документи реєструються в «Журналі реєстрації вихідних документів».

Для реєстрації вихідних документів необхідні такі дані:

- індекс документа, що включає номер справи;
- дата документа;
- адресат (кореспондент);
- короткий зміст або заголовок;
- позначка про виконання (запис про рішення питання, номери документів відповідей);
- виконавець;
- примітка.

Після реєстрації і присвоєння вихідному документу номера необхідно зафіксувати його рукописним або машинописним способом на обох примірниках. Потім вихідні документи в той же день вкладаються в конверт і відправляються. При приміщенні документа в конверт звіряється адреса отримувача на листі і на конверті. При відправці листа в конверті з прозорим «віконцем» документ складають таким чином, щоб адресу одержувача було добре видно. В цьому випадку необхідно переконатися, що адреса не зміститься в конверті.

Другий примірник відправленого листа і єдиний екземпляр факсу підшиваються у справу з листувань (вихідну документацію).

Реєстрація та контроль виконання документів

Реєстрація документа – це присвоєння йому індексу (номера) та проставлення його на документі з наступним записом коротких даних про нього в журналі (на картці) або в пам'яті ПК.

Реєстрація необхідна для забезпечення зберігання документів, оперативного пошуку, обліку та контролю.

Є кілька форм реєстрації документів:

- централізована;
- децентралізована;
- змішана.

Найбільша ефективність досягається при *централізованій системі реєстрації*, тобто при здійсненні всіх реєстраційних операцій в одному місці або одним працівником, наприклад, офіс-менеджером. Така система дозволяє створити єдиний довідковий центр за документами підприємства і встановлює єдиний порядок реєстрації.

Децентралізована система передбачає реєстрацію документів у місцях їх створення або виконання (в структурних підрозділах).

З урахуванням специфіки підприємства може застосовуватися *змішана система*, коли одна частина документів реєструється централізовано, інша ж реєструється в структурних підрозділах.

Реєстрація повинна бути одноразовою, тобто зареєстрований документ не повинен реєструватися повторно в іншому структурному підрозділі.

При реєстрації документи поділяються на кілька груп, кожна з яких реєструється окремо, наприклад:

- вхідні документи;
- вихідні документи;
- внутрішні документи;
- контракти комерційні;
- документи, що мають гриф «Конфіденційно».

При реєстрації кожної групи документів повинні застосовуватися єдині уніфіковані способи присвоєння номерів (індексів). Для внутрішніх документів і комерційних контрактів, зазвичай, використовується порядкова нумерація. Порядковий реєстраційний номер присвоюється в журналі, починаючи з № 1 (або № 01) з 1 січня кожного року по 31 грудня.

Вхідні та вихідні документи мають мати реєстраційні номери, що складаються з порядкового номера, умовного позначення структурного підрозділу або посадової особи та номера справи. Наприклад, номер документа № 82/1-3 включає:

- 82 – порядковий номер документа за журналом реєстрації;
- 1–3 – номер справи за номенклатурою.

У практичній діяльності застосовуються реєстраційні журнали для реєстрації вхідних і вихідних документів. При невеликих обсягах документів журнали можуть вестися протягом декількох років.

Журнали включають такі графи:

- індекс (номер) документа;
- дата документа;
- автор документа (зовнішня організація)
- для вхідних документів;
- адресат (кореспондент)
- для вихідних документів;
- кількість аркушів документа;
- резолюція;
- виконавець;
- підпис виконавця;
- термін виконання;
- відмітка про виконання;
- номер справи.

Офіс-менеджер на свій розсуд може вибрати оптимальний склад реєстраційних граф, виключивши зайві.

Для реєстрації вхідних і вихідних документів за допомогою персонального комп'ютера можна використовувати ті ж самі графи реєстраційного журналу. Система реєстрації на ПК може бути створена в середовищі систем управління базами даних, за допомогою електронних таблиць, з використанням програмних засобів.

Не всі вхідні та вихідні документи підлягають реєстрації. Кожне підприємство може скласти для себе список (перелік) документів, які не реєструються. Зазвичай в нього включають: вітальні листи; запрошення; рекламні листи; прайс-листи; каталоги; друковані видання (журнали, брошури); сповіщення; повідомлення про зустрічі, переговори; листи з позначкою «особисто»; програми конференцій, нарад тощо.

Порядок реєстрації документів, що мають гриф «Конфіденційно», визначається спеціальною інструкцією.

Основна *мета контролю* – забезпечення виконання тих документів, які за дорученням керівника підприємства поставлені на контроль. Технологічне забезпечення контролю за виконанням здійснює офіс-менеджер або працівник служби діловодства.

Після вказівки керівника про постановку документа на контроль офіс-менеджер проставляє червоним фломастером букву «К» на лівому полі документа напроти реквізиту «Заголовок». Потім у реєстраційному журналі робить позначку про контроль, терміни виконання, відповідального виконавця. Ці відомості беруться з резолюції керівника на документі. Якщо в реєстраційному журналі немає графі про терміни виконання, її вводять для проведення контролю.

Термін виконання для більшості документів не повинен перевищувати 10 днів.

Офіс-менеджер позначає для себе проміжні терміни перевірки виконання документа, проставляє їх в журналі або записує разом з номером документа і виконавцем в своєму робочому блокноті.

Секретар-референт проводить у встановлені дні попередню перевірку і отримує інформацію від виконавців про хід і результати виконання документів. За результатами перевірки проводиться аналіз виконання документів і в разі суттєвого відставання, затримки виконання робиться доповідь керівнику підприємства для прийняття екстрених заходів (про результати виконання документів робляться повідомлення на оперативних нарадах керівництва). Продовження термінів виконання може проводитися тільки за вказівкою керівника.

Документ вважається виконаним і знімається з контролю керівником після проведення конкретної роботи виконавцем (підготовки відповіді, складання проєкту контракту, проведенні ділової зустрічі тощо). Результати виконання в короткій формі записуються на самому документі (реквізит «Відмітка про виконання документа»).

Окрім того, ставиться відмітка про виконання в журналі реєстрації. Контроль виконання документів як складова частина діловодства та контроль виконання як функція управління в ряді

підприємств суміщені. Висока виконавська дисципліна і відповідальність працівників підприємства, єдність виконавців в досягненні поставлених цілей («єдність команди») та інші чинники, що впливають на результативність роботи, можуть взагалі призвести до виключення контролю за виконанням документів у підприємстві.

6.4. Оперативне зберігання документів: формування справ та передача до архіву

Формуванням справ називається групування виконаних документів у справи.

Справою є сукупність документів (в окремих випадках – документ), сформованих за будь-якою ознакою, поміщених у тверду обкладинку, оформлену за певними правилами.

Формування справ керівництва підприємства проводить, зазвичай, офіс-менеджер або інший спеціально призначений працівник під безпосереднім контролем керівника підприємства.

Номенклатура справ – це систематизований список справ, що заведені в діловодстві підприємства. Вона призначена для обліку і групування виконаних документів у справи, включає всі справи підприємства, журнали реєстрації, довідкові картотеки. Не включаються до номенклатури науково-технічні документи та друковані видання.

Номенклатура справ потрібна для швидкого пошуку документів за їх змістом і видами. Від її якості залежить оперативність роботи з документами та надійність їх зберігання. Наявність номенклатури справ у кожній установі, організації, підприємстві обов'язкова.

Для визначення розділів номенклатури використовуються назви структурних підрозділів підприємства, а за їхньої відсутності – напрями діяльності підприємства або посад керівників і спеціалістів. Наприклад:

- 1 – директор;
- 2 – юрисконсульт;
- 04 – головний бухгалтер.

Номенклатуру справ підписує секретар-референт і затверджує керівник підприємства. Вона складається, як мінімум, у трьох примірниках: перший зберігається у справі, другий є робочим і вивішується на стінці шафи із справами, третій передається до архіву підприємства.

Протягом року до номенклатури можуть вноситися заголовки нових справ. Для цього між розділами номенклатури слід залишати пропуски. Заведеною номенклатурою можна користуватися кілька років, якщо не відбувається значних змін у структурі і функціях підприємства.

Формування справ здійснюється відповідно до заголовків справ за задалегідь складеною номенклатурою підприємства.

Заголовки справ повинні бути короткими і відповідати смислового змісту документів, що знаходяться в цій справі.

Заголовок справи має складатися з елементів, розташованих у такій послідовності:

- назва виду документів (накази, контракти, протоколи);
- короткий зміст («Листування з ВАТ «Дружба» щодо аренди приміщень»);
- дата (період), до якого належать документи справи («Накази з основної діяльності за 2020 р.»);
- слова «копії», якщо справа сформована з копій документів (наприклад, «Рішення Ради засновників за 2020 рік. Копії»).

Під час формування справ необхідно, дотримуватися таких вимог:

- у справу поміщаються документи, робота за якими проведена;
- документи, підшиті до справи, є оригіналами або завіреними копіями;
- документи різних термінів зберігання формуються в різні справи;
- документи, що стосуються одного питання, поміщаються в одну справу;
- у справу включається один екземпляр документа;
- кожен документ, поміщений у справу, має бути правильно оформлений (мати дату, підпис, відмітку про виконання тощо);
- у справу формуються, зазвичай, документи одного року;

- у справу не повинні бути підшиті документи, що підлягають поверненню, а також чернетки документів;
- документи всередині справи розташовуються в хронологічній послідовності (01.01.2020, 02.01.2020 тощо) або в нумераційній (№ 1, № 2 ...).

Статут підприємства та інші засновницькі документи формуються в самостійну справу.

Протоколи загальних зборів акціонерів формуються окремо від протоколів засідань Ради директорів. Додатки та інші додаткові документи підшиваються до тих протоколів, до яких вони належать. Накази з основної (виробничої) діяльності формуються окремо від наказів з особового складу.

Документи з особового складу підприємства (особисті справи, особові картки) формуються за алфавітом прізвищ співробітників. Документи обмеженого доступу з грифом «Конфіденційно» формують окремо від інших документів підприємства.

При формуванні справ з листуванням одним з вирішальних чинників є її обсяг. При невеликому обсязі листування заводиться одна справа, що містить вхідні та вихідні листи і факси.

Прогнозуючи зростання листування з діловими партнерами, доцільно завести окремі справи для вхідних і вихідних документів.

При подальшому зростанні обсягу можна вхідну і вихідну переписку розділити за видами документів на листи і факси.

Плани та звіти зберігаються в справах того року, до якого вони відносяться за змістом, незалежно від часу їх складання або затвердження. Бізнес-плани, розраховані на кілька років, підшиваються в справу першого року, наприклад, бізнес-план на 2020–2025 рр. буде перебувати в справі 2020 р.

При формуванні справ використовуються вітчизняні швидкозшивачі, розраховані в середньому на 200 аркушів, і імпорتنі, що дозволяють підшивати в 2–3 рази більше.

Передача справ до архіву

Для довготривалого зберігання документів створюється архів підприємства. Для ведення архіву виділяється штатна посада «архіваріус» або його функції наказом керівника покладаються на одного з працівників підприємства, компетентного в питаннях діловодства та архівної справи.

Архів підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства або його заступнику.

Архів підприємства здійснює такі функції:

- приймає у встановлені строки, веде облік і збереження завершених діловодством документів постійного і тимчасового термінів зберігання, оброблених відповідно до інструкції з діловодства конкретного підприємства;

- організовує разом з ЕК підприємства експертизу наукової та практичної цінності документів, які знаходяться на збереженні в архіві підприємства;

- у встановлені терміни організовує передачу документів постійного терміну зберігання до відповідного Держархіву;

- організовує використання документів, які зберігаються в архіві, і видає у встановленому порядку архівні довідки, виписки та копії документів архіву;

- контролює стан збереження і відповідність формування і оформлення справ згідно з затвердженою номенклатурою справ підприємства;

- у встановлені терміни передає до Держархіву паспорт архіву встановленої форми і дані щодо складу та обсягу фонду;

- проводить інформаційно-довідкову роботу з архівними документами підприємства;

- здійснює організаційно-методичну допомогу з ведення діловодства.

Перед передачею документів до архіву перевіряються і уточнюються терміни їх зберігання. Архів приймає документи згідно з описом.

Визначення термінів зберігання документів здійснюється з 1 січня року, що йде за роком завершення їх діловодством.

У процесі роботи створюється безліч документів, цінність яких різна, тому в підприємствах усі документи розподіляються за групами:

- документи тимчасового зберігання (до 10 років включно);
- документи тривалого зберігання (понад 10 років);
- документи постійного зберігання, які в терміни, що установлюються державними архівами, передаються до них.

В установах залежно від значущості документів установлюються такі терміни зберігання: 6 місяців, 1 рік, 3 роки, 5 років,

10 років, 15 років, 50 років та 75 років. Термін зберігання «ДМП» (доки мине потреба) означає, що документ має обмежене практичне значення, і термін його зберігання визначає саме підприємство.

Фахівцями встановлено оптимальний термін використання документів у діловодстві – 3 роки. Після закінчення цього терміну вирішується подальша «доля» документів: передати їх в архів підприємства; знищити або залишити для подальшого використання в діловодстві.

Для визначення термінів зберігання, підготовки до архівного зберігання і відбору документів для знищення на підприємстві створюється постійно діюча експертна комісія (ЕК). ЕК призначається наказом керівника підприємства і складається з трьох чоловік. Зразковий склад ЕК: заступник директора, провідний спеціаліст і офіс-менеджер. Комісія спільно з архіваріусом повинна проводити щорічний відбір документів для архівного зберігання і знищення тих документів, терміни зберігання яких минули. ЕК є дорадчим органом. Її рішення щодо зберігання або знищення документів набирають чинності після їх затвердження керівником підприємства.

До документів довгострокового зберігання, які передаються до архіву, належать насамперед документи з особового складу підприємств, статут, протоколи засідань ради директорів, протоколи засідань правління, річні плани, звіти підприємств.

Бухгалтерські документи (за винятком особистих рахунків по зарплаті, річних звітів, балансів) і листування підприємств за рідкісним винятком, на архівне зберігання не передаються. Слід врахувати, що забороняється виділяти до знищення бухгалтерські документи, які не пройшли ревізію, навіть якщо термін їх зберігання закінчився.

Терміни зберігання документів з особового складу (особові справи, особові картки ф.Т2, книги обліку співробітників, особисті рахунки по зарплаті) розраховуються за формулою: 75 р. – «В», що означає 75 років мінус вік робітника, на якого складається документ.

Усі документи, які надходять до архіву, розміщуються в порядку щорічних надходжень. Документи постійного терміну зберігання зберігаються окремо від документів тимчасового терміну зберігання, а також від документів по кадрах.

Документи зберігаються в коробках або папках. До них підкріплюються ярлики з вказівкою номера фонду та опису, року і крайніх (першого та останнього) номерів справ, які покладені в дану коробку. Облік надходження та вибуття документів в архіві ведеться за допомогою спеціальної книги.

На затвердження державного архіву надсилають чотири примірники описів, один з яких після затвердження залишається в державному архіві, а решта повертається установі. Відповідно до затверджених описів установа зобов'язана передавати свої справи до державного архіву в установлені строки.

Зведені описи справ тривалого зберігання складаються у двох примірниках і оформляються так само, як і описи справ постійного зберігання. Описи справ тривалого зберігання на затвердження архіву не надсилаються.

Закінчені діловодством справи постійного і тривалого зберігання разом з реєстраційними журналами, контрольно-обліковими картками на документи передаються до архіву установи через два роки після завершення їх у діловодстві.

Справи тимчасового зберігання передаються до архіву за розсудом керівника установи.

Прийом-передача справ в архів проводиться офіс-менеджером (працівником служби діловодства) і архіваріусом. Водночас на всіх примірниках опису проти кожної справи робиться відмітка про його наявність. У кінці кожного примірника опису вказуються цифрами і прописом кількість фактично прийнятих в архів справ, номери відсутніх справ, дата прийому-передачі, а також підписи учасників прийому-передачі.

Разом зі справами до архіву підприємства передаються журнали реєстрації або реєстраційні картотеки на документи. Заголовки цих реєстраційних форм також повинні бути включені в опис.

Приймання (передавання) кожної справи здійснює завідувач (спеціальний співробітник) відомчого архіву в присутності працівника діловодної служби лише після проведення експертизи її науково історичної цінності, повного впорядкування та оформлення. Справи постійного і тривалого зберігання передаються в архів за описами. Водночас на всіх примірниках описів навпроти кожної справи робиться позначка про її наявність.

У кінці кожного примірника опису завідувач архіву або особа, відповідальна за архів установи, розписується у прийнятті справ з обов'язковим зазначенням цифрами і літерами кількості переданих до архіву справ, ставить дату. Один примірник опису повертається структурному підрозділу, решта залишається в архіві.

Тільки після передачі документів до архіву підприємства дозволяється проводити знищення документів, включених в акт. Знищення документів здійснюється за допомогою спеціальних машин не менше ніж двома працівниками підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення понять «інформація» і «документ». Вкажіть у чому полягає відмінність між цими поняттями.

2. Які Ви знаєте види документів.

3. Наведіть класифікацію документів.

4. Надайте загальну характеристику управлінським документам.

5. Окресліть поняття й класифікацію документів як засобів реалізації функцій управлінської діяльності.

6. Наведіть загальну характеристику складових елементів документа.

7. Що таке документообіг і які до нього пред'являються вимоги?

8. Поясніть чому завжди слід пам'ятати, що факт документування різко збільшує ризик загрози інформації.

9. Охарактеризуйте текст документа як найважливіший його реквізит.

10. Проаналізуйте особливості обробки вхідної документації.

11. Як проводиться обробка вихідної документації?

12. Наведіть форми реєстрації документів.

13. У чому полягає основна мета контролю виконання документів?

14. Яких вимог потрібно дотримуватись при формуванні та оформленні справ.

15. У чому полягає підготовка документів до передачі на архівне зберігання?

16. У чому полягає вдосконалення діловодства на підприємстві?

Тести для самоконтролю

1. Рух документів в установі з моменту їх створення до відправлення – це:

- а) обсяг документообігу;
- б) документація;
- в) документообіг;
- г) схема документів.

2. Сукупність обов'язкових даних, без яких документ не може бути основою для обліку і не має юридичної сили – це:

- а) зразок;
- б) реквізит;
- в) бланк;
- г) формуляр.

3. Відповідно до ознаки класифікації: за призначенням (змістом) в управлінні – документи є:

- а) організаційні, розпорядчі, по особовому складу, довідково-інформаційні, особово-офіційні, спеціалізовані;
- б) організаційні, розпорядчі, особово-офіційні, спеціалізовані;
- в) по особовому складу, довідково-інформаційні, особово-офіційні, спеціалізовані;
- г) внутрішні, зовнішні.

4. Формуляр-зразок – це:

а) модель побудови форми документа, яка встановлює сферу застосування, формат, розміри полів, вимоги до побудови конструкційної сітки й основні реквізити;

б) сукупність обов'язкових даних, без яких документ не може бути основою для обліку і не має юридичної сили;

в) вимоги до побудови конструкційної сітки й основні реквізити;

г) проставлення необхідних реквізитів.

5. Вид документів, що відправляються з підприємства – це:

- а) вхідні;
- б) постійно діючі;
- в) вихідні;
- г) тимчасові.

6. Систематизований перелік найменувань справ, створених у діловодстві установи, оформлений у відповідному порядку із зазначенням строків зберігання справ – це:

- а) номенклатура справ;
- б) документопотік;
- в) архів справ;
- г) документообіг.

7. Формою засвідчення законності документа є:

- а) підпис посадової особи;
- б) дата;
- в) печатка;
- г) взяття на контроль.

8. Резолюція – це:

а) особистий підпис керівника, дата;
б) напис на документі червоним олівцем;
в) напис на документі, який складається з таких елементів: прізвище виконавця, зміст доручення, термін виконання, особистий підпис керівника, дата;

г) немає правильної відповіді.

9. Основними елементами реквізиту «Адресат» є:

а) прізвище й ініціали особи отримувача, поштова адреса;
б) назва установи, підрозділу, посада, прізвище й ініціали особи, поштова адреса;
в) назва установи, підрозділу, посада, прізвище й ініціали особи;
г) місто, підприємство або організація.

10. Розпорядчий документ, який видається керівником підприємства, організації, установи на правах єдиначальності та в межах своєї компетенції – це:

- а) наказ;
- б) протокол;
- в) статут;
- г) інструкція.

Практичні завдання

Завдання 1.

У ТОВ «Чудова Ідея» 27 грудня видано розпорядження, в якому керівник дозволяє скоротити робочий час 31 грудня поточного року на 4 години для всіх працівників цього підприємства. Підставою для цього розпорядження став наказ голови облдержадміністрації Львівської області від 26 грудня поточного року № 137 «Про можливі скорочення робочого часу в передсвяткові дні». Підготуйте розпорядження керівника.

Завдання 2.

Підготуйте доповідну записку (службову записку) на ім'я керівника підприємства та проставити резолюцію керівника.

Завдання 3.

Складіть повний протокол загальних зборів здобувачів вищої освіти вашої групи, на порядку денному якого розглядалося два питання:

1. Якісна успішність у групі.
2. Підготовка до святкування Міжнародного дня студента.

Завдання 4.

Складіть резюме для працевлаштування на посаду офіс-менеджера.

Завдання 5.

Складіть перелік документів, які, на вашу думку, мають бути в університеті, проведіть їх класифікацію та приведіть як приклад по одному документу з кожної групи.

Завдання 6.

Складіть перелік засобів документованого зв'язку, які використовуються в університеті.

Завдання 7.

Згідно з наданими умовами (**завдання 8**) визначіть кількість опрацьованих документів в підприємстві за місяць. Зверніть увагу на тиражування документів. Згідно з вказаними умовами (**завдання 9**) визначіть річний обсяг документообігу в підприємстві за встановленою формою.

Завдання 8. У підприємстві за місяць зареєстровано 10 наказів директора, з яких 6 розмножено у п'яти екземплярах. Підготовлено та розіслано до інших підприємств та установ 8 листів, серед яких – один лист-запрошення розіслано в 10 інстанцій. За місяць у підприємстві зареєстровано 5 листів від інших установ, які було розмножено у двох екземплярах. Упродовж місяця також до підприємства надійшла одна факсограма та три телефонограми. Крім того, зареєстровано 25 доповідних та службових записок від керівників та співробітників структурних підрозділів цього підприємства. Визначіть обсяг документообігу в підприємстві за місяць.

Завдання 9.

За перші 6 місяців у підприємстві зареєстровано 125 вхідних, 190 вихідних та 220 внутрішніх документів. З них розмножено у двох екземплярах: 103 вхідних документа, 158 вихідних, 113 внутрішніх та у 5-ти екземплярах: 18 вихідних, 85 внутрішніх документів. За наступних 6 місяців було зареєстровано: 93 вхідних, 132 вихідних та 155 внутрішніх документів. З них розмножено: у двох екземплярах: 72 вхідних, 102 вихідних, 123 внутрішніх документів; у трьох екземплярах: 22 вихідних документи; у п'яти екземплярах: 12 вихідних, 33 внутрішніх документи. Визначіть обсяг документообігу в підприємстві за рік за встановленою формою (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Документи	Кількість документів		Усього
	Оригінали	Тираж	
Вхідні			
Вихідні			
Внутрішні			
Разом			

Завдання 10.

Складіть пояснювальну записку щодо запізнення.

Завдання 11.

Розділіться на дві групи: одна група повинна скласти листи, що містять прохання, пропозицію, вимогу і претензію, а друга – листи-відповіді на них.

Завдання 12.

Підготуйте доповідну записку керівникові вашого підприємства з пропозицією щодо зміни графіка роботи співробітників офісу.

Література

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посібник. Івано-Франківськ : «Лілея», 2015. 160 с.
2. Добродумов П. О. Діловодство і документація : навч.-метод. посібник. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с.
3. Комова М. В. Діловодство : навч. посіб. 4-те вид. Львів-К. : Тріада плюс, «Алерта», 2011. 220 с.
4. Кускова С. В. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.
5. Ломачинська І. М., Якимюк Ю. П., Ломачинська Л. В. Документально-інформаційні комунікації в системі соціальних комунікацій : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : ЦУЛ, 2014. 336 с.
6. Матвєєва Ю. Т., Мирошніченко Ю. О. Офіс-менеджмент : конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. 206 с.
7. Офіс-менеджер. Дистанційний курс навчання Єшко. URL: http://eshko.ua/office_manager.htm
8. Палеха Ю. І., Мурейко Н. В., Оксіюк О. Г. Документально-інформаційні комунікації : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. С. 32.
9. Палеха Ю. І. Загальне діловодство : навч. посіб. Вид. 4-те, випр. і доп. К. : Ліра-К, 2017. 624 с.
10. Попчук О. В. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій : навч.-метод. посіб. Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне, 2012. 116 с.
11. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент: практикум: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2016. 360 с
12. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення : навч. посіб. 9-те вид., випр. і доп. К. : Алерта, 2018. 302 с.
13. Шевчук С. В. Усне і писемне ділове спілкування (для державних службовців) : навч. посіб. К. : Алерта, 2015. С. 37.

Тема 7

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

7.1. Офіс-менеджер: компетенції, завдання, вимоги.

7.2. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу офіс-менеджера.

7.3. Методи боротьби з поглиначами часу офіс-менеджера.

7.4. Діловий імідж та етикет офіс-менеджера в професійній діяльності.

7.1. Офіс-менеджер: компетенції, завдання, вимоги

Посада «офіс-менеджер» виникла порівняно недавно. З розвитком ринку і зростанням кількості приватних українських та закордонних підприємств ця професія ставала все більш затребуваною. Офіс-менеджер – це перший співробітник, якого бачать клієнти та партнери, приходячи в офіс, і по враженню від якого вони формують перше уявлення про підприємство, про рівень його культури, про ставлення до клієнтів і навіть успішності.

Офіс-менеджер – це співробітник, керуючий офісом – його інформаційними, технічними, матеріальними і людськими ресурсами. Отже, він є управлінцем.

Згідно з Класифікатором професій ДК 003:2010 України з повним оновленням, який діє з 2012 року (у 2012, 2013, 2014 є дійсним) посада «офіс-менеджер» відповідає секції N (Діяльність

у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування), розділу 82 – адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги. Цей розділ включає надання щоденних адміністративних послуг, регулярних допоміжних послуг для інших суб'єктів за винагороду або на основі контракту. Розділ вміщує такі групи: 82.1 – Адміністративна та допоміжна офісна діяльність; 82.2 – Діяльність телефонних центрів; 82.3 – Організування конгресів і торговельних виставок; 82.9 – Надання допоміжних комерційних послуг.

Управління організацією здійснюється на декількох рівнях:

– *на верхньому, стратегічному, рівні управління* – менеджери вищої ланки керівництва організацією (керівник, його заступник). Основне їх завдання – визначити перспективи розвитку організації та координувати внутрішню тактику управління;

– *на середньому, функціональному рівнях* – менеджери середньої ланки і спеціалісти (керівники служб, відділів). Вони виконують завдання тактичного управління організацією;

– *на нижньому, операційному рівнях* – виконавці та менеджери нижчої ланки (відповідальні виконавці). Їх завдання – оперативно реагувати на зміни ситуації в організації, забезпечити вирішення завдань та операцій, що багатократно повторюються.

Офіс-менеджер належить до тактичного рівня управління, забезпечує діяльність офісу, вирішує адміністративні питання, впроваджує нові форми організації роботи, займається підбором, керівництвом та навчанням підлеглих, а також бере участь у розробленні стратегії управління фірмою в межах делегованих шефом повноважень.

Виділяють три групи головних компетенцій професійної компетентності офіс-менеджерів, зокрема:

1. Ключові особистісні компетенції:

– знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

– здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

– здатність до толерантної поведінки, до соціальної та професійної взаємодії з урахуванням етнокультурних та конфесійних відмінностей, до роботи в колективі, кооперації з колегами, до попередження і конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у процесі професійної діяльності;

– здатність виявляти психологічну стійкість у складних та екстремальних умовах, застосовувати методи емоційної та когнітивної регуляції для оптимізації власної діяльності і психічного стану;

– здатність до логічного мислення, аналізу, систематизації, узагальнення, критичного осмислення інформації, постановці дослідницьких завдань і вибору шляхів їх вирішення;

– здатність креативно мислити і творчо вирішувати професійні завдання, виявляти ініціативу, зокрема в ситуаціях ризику, приймати відповідальність за свої рішення в рамках професійної компетенції;

– здатність аналізувати свої можливості, самовдосконалюватися, адаптуватися до мінливих умов професійної діяльності та мінливих соціокультурних умов, здобувати нові знання та вміння, підвищувати свій інтелектуальний і загальнокультурний рівні, розвивати соціальні та професійні компетенції, змінювати вид та характер своєї професійної діяльності;

– здатність організувати своє життя відповідно до соціально-значущих уявлень про здоровий спосіб життя, досягати і підтримувати належний рівень фізичної підготовленості, необхідної для забезпечення соціальної активності і повноцінної професійної діяльності;

– здатність здійснювати письмову і усну комунікацію, логічно, аргументовано і ясно будувати усну та письмову мову;

– здатність до ділового спілкування, професійної комунікації на одному з іноземних мов;

– здатність працювати з різними джерелами інформації, інформаційними ресурсами та технологіями, застосовувати основні методи, способи і засоби отримання, зберігання, пошуку, систематизації, обробки і передачі інформації, застосовувати в професійній діяльності автоматизовані інформаційні системи, що використовуються в економіці, автоматизовані робочі місця, проводити інформаційно-пошукову роботу з подальшим використанням даних при вирішенні професійних завдань.

2. Ключові професійні компетенції:

– здатність визначати та описувати характеристики організації;

- здатність на основі типових методик та чинної нормативно-правової бази розраховувати економічні та соціально-економічні показники, що характеризують діяльність господарюючих суб'єктів;

- здатність здійснювати планово-звітну роботу організації, розробку проєктних рішень, розділів поточних і перспективних планів економічного розвитку організації, бізнес-планів, кошторисів, нормативів витрат і відповідних пропозицій щодо реалізації розроблених проєктів, планів, програм;

- здатність здійснювати оперативний, управлінський і статистичні обліки господарюючих суб'єктів.

3. Ключові спеціальні компетенції:

- здатність планувати діяльність організації та управляти часом;

- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;

- здатність здійснювати професійну діяльність відповідно до правових та організаційних основ діяльності підприємства;

- здатність застосовувати при вирішенні професійних завдань психологічні методи, засоби і прийоми;

- здатність дотримуватися у професійній діяльності вимоги правових актів у галузі захисту державної таємниці та інформаційної безпеки, забезпечувати дотримання режиму секретності;

- здатність виконувати професійні завдання в особливих умовах, надзвичайних обставинах, надзвичайних ситуаціях, в умовах режиму надзвичайного стану та у воєнний час, надавати першу медичну допомогу, забезпечувати особисту безпеку та безпеку громадян у процесі вирішення службових завдань;

- здатність оцінювати ефективність систем внутрішнього контролю та аудиту.

Офіс-менеджер є координаційним центром конкретного структурного підрозділу, що на практиці означає повну обізнаність про місцезнаходження осіб свого підрозділу, правильне оформлення листування, підготовку й організацію телефонних розмов. Все це особливо необхідно для оперативного виконання термінового завдання керівництва певним посадовим особам закріпленого підрозділу.

Офіс-менеджер – один з керівних працівників підприємства, який підпорядковується безпосередньо директору. Його основним завданням є організація та забезпечення роботи офісу.

Офіс-менеджер не приймає рішень з питань, що входять до компетенції його керівника, проте безпосередньо бере участь у реалізації прийнятих рішень. І тут особисті якості офіс-менеджера, такі, як енергійність, самодисципліна, самоконтроль, рішучість, доброзичливість, почуття справедливості відіграють велику роль. Офіс-менеджер є посередником між керівником і підлеглими.

До переліку обов'язків офіс-менеджера входять такі основні п'ять груп функцій:

1. *Керівні*. Ці обов'язки передбачають: побудову організаційної структури офісу; планування роботи офісу; керівництво персоналом офісу – адміністратором, секретарями, кур'єрами, телефонними операторами та ін. (розподіл обов'язків, делегування повноважень, організація навчання персоналу, планування його кар'єри тощо); розроблення та впровадження в офісі корпоративної культури відповідно до прийнятої на підприємстві загалом; розроблення політики спілкування з клієнтами.

2. *Адміністративні*. Під адміністративними обов'язками розуміють організацію діловодства в офісі, побудову взаємовідносин між структурними підрозділами, «зонування» офісу тощо. 3. *Господарські обов'язки*. Вони починаються з організації закупівлі офісної техніки, комплектуючих, витратних матеріалів і закінчуються керівництвом з устанавлення устаткування та поставленням його на технічне обслуговування, забезпеченням взаємодії з обслуговуючою сервісною організацією.

4. *Контрольні обов'язки*. Тут мають на увазі проведення інвентаризацій і ревізій матеріальних цінностей, атестацію персоналу, організацію внутрішньої звітності та здійснення інших заходів із контролю.

5. *Звітні*. Вони передбачають організацію підготовки звітів перед вищим керівництвом для контролю з боку останнього.

Офіс-менеджер має *право*:

1. Одержувати інформацію, зокрема й конфіденційну, обсягом, необхідним для вирішення поставлених завдань.

2. Вимагати від виконавців доопрацювання документів, підготовлених із порушенням установлених правил їх складання та оформлення.

3. Візувати документи управлінської діяльності в межах своєї компетенції.

4. Представляти керівництву пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи та роботи компанії.

5. Вимагати від керівництва створення нормальних умов для виконання службових обов'язків і збереження всіх документів, що утворюються внаслідок діяльності компанії.

6. Приймати рішення в межах своєї компетенції.

7. Застосовувати заохочення і накладати стягнення на співробітників, які перебувають у підпорядкуванні офіс-менеджера, після узгодження з генеральним директором.

Таблиця 7.1

Вимоги роботодавців до офіс-менеджерів

Професійні	Особистісні
<ul style="list-style-type: none">– високий рівень базової освіти;– добре володіння ПК, оргтехнікою;– хороше знання іноземної мови, діловодства;– вміння організувати свою роботу.– Роботу офісу, поїздки керівника;– прийом гостей.	<ul style="list-style-type: none">– ініціативність;– пунктуальність;– старанність;– комунікабельність;– гарна пам'ять;– обачність;– презентабельна зовнішність.

7.2. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу офіс-менеджера

Часовий простір – це один з найважливіших ресурсів людини, який є конкретно обмеженим та не відновним, його не можна замінити чи повернути, однак його можна ефективно «конвертувати» – перетворюючи на конкретні цінності в житті. Основна проблема, яка виникає у більшості керівників підприємств – це нестача часу.

Водночас можна бути цілеспрямованим, організованим, ефективним, раціонально планувати свій робочий час, але знаходитись під тиском поганої організації часу своїх підлеглих та колег.

Філософія тайм-менеджменту полягає не в тому, щоб працювати якомога більше, а в тому, щоб успішно справлятися з усіма професійними і особистими завданнями, все встигати і так робити своє життя гармонійним. Крайня необхідність у багатозадачності, балансуванні домашньої і основної діяльності робить тайм-менеджмент одним з найважливіших елементів сучасності.

Сутність тайм-менеджменту можна сформулювати як якісне виконання роботи, досягнення поставлених цілей за мінімальний проміжок часу. *Тайм-менеджмент* – це управління часом, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу.

Офіс-менеджер розподіляє цілі й задачі, які він ставить перед людьми, за ознакою «важливість–терміновість» для того, щоб якомога швидше та ефективніше досягати поставленої цілі. Саме він планує загальний час (ресурс, що відводиться на досягнення конкретної мети) і обирає задачі, котрі краще делегувати підлеглим. Важливо уникати завантаженості в діяльності, адже вона виникає при неефективному використанні часу. Накопичення невирішених завдань породжує емоційне напруження, що може згодом спровокувати стресовий стан або синдром хронічної втоми. Такий психологічний стан зменшує продуктивність та якість роботи менеджера. Послідовність і своєчасність виконання завдань допомагає знайти час для власних потреб, що, своєю чергою, робить життя гармонійним.

Основними функціями тайм-менеджменту є:

- постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності);
- прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справ);
- реалізація і організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань);

- контроль (самоконтроль результатів виконання роботи, коригування цілей);
- інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, комунікаційні зв'язки).

Основними методами тайм-менеджменту є:

1. Принцип Паретто (співвідношення 80 : 20). Цей принцип наголошує, що в середині певної групи або сукупності груп окремі малі частини є більш значущими, ніж загалом. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок відносно використання робочого часу: за перших 20% витраченого часу досягається 80% успіху, а 80% витраченого часу, який залишився, дають лише 20% загального результату.

2. Принцип Ейзенхауера. Президент США Дуайт Девід Ейзенхауер запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій, що реалізуються за допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості.

Таблиця 7.2

Матриця Ейзенхауера

Терміновість	Не терміново	Терміново
Важливість		
Важливо	Запланувати час виконання задачі та виконати її особисто.	Одразу самостійно виконати.
Не важливо	Не робити, відкинути.	Делегувати задачу компетентній особі.

3. Метод ABC. Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ у сумі залишаються незмінними. Усі завдання підрозділяються на три класи, відповідно до їх значущості. Аналіз ABC ґрунтується на трьох закономірностях: найбільш важливі справи становлять 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець, вклад цих завдань для досягнення мети складає близько 65%; важливі завдання становлять 20% загальної їх кількості, значущість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%; менш важливі (малоіс-тотні) завдання складають 65% загальної їх кількості, а їх значу-щість дорівнює 15%.

4. Критерій «Терміновість». Задачі за умови, що цей критерій є основним поділяються на такі групи: дуже термінові (важливі) завдання. Їх виконує менеджер, начальник, директор; термінові (менш важливі) завдання, менеджер, управлінець може передоручити їх рішення іншим особам, підлеглим; менш термінові завдання менеджерів не обов'язково вирішувати їх відразу, тобто можна легко відкласти, але вирішити їх він може пізніше сам; найменш термінові завдання менеджер повинен передоручити іншим.

5. Упорядкування планів дня за допомогою методу «Альп». Він охоплює п'ять етапів: упорядкування завдань; оцінка тривалості дії; резервування часу (у співвідношенні 60 : 40); прийняття рішень по пріоритетах і передорученням; контроль обліку виконаного.

Не варто забувати про всі можливі зовнішні відволікання. Ви повинні почати з відключення вашої електронної пошти і вимикання будь-яких інших комп'ютерних програм, які можуть порушити ваші думки. Телефон також може виявитися відволіканням, тому можна встановити заздалегідь визначений час на телефонні розмови. Під час продуктивних годин, телефон може бути відключений, спрямовуючи абонентів на голосову пошту. Якщо ви працюєте вдома, ви ніколи не повинні ставити себе в ситуацію, коли ви будете відволікатися на зовнішні сили. Створіть свій робочий куточок, ізольований від усіляких порушень концентрації уваги (телебачення, плачу дитя, гавкіт собаки, розмов тощо). В офісному оточенні великою проблемою є «надмірно соціальні» колеги. Ваш обов'язок як ефективного менеджера повідомляти таких колег, що ви цінуєте свій час і не станете витратити його на бесіди.

6. Уміння фокусуватися на головному, не відволікаючись на стороннє, – найважливіший практичний навик, оволодівши яким, ви вирішите самі пріоритетні завдання продуктивного тайм-менеджменту. Одна з найбільш дієвих технік вивільнення часу – делегування (точніше, делегування – це складова класичного менеджменту).

Як показано на рис. 7.1, система тайм-менеджменту когерентно сполучена з іншими складовими офісної діяльності. Зокрема, праця персоналу реалізується через операції, які повинні бути виконані у певний період часу; об'єктами є виконавці, предмети праці

(матеріали), інформація. Для завдань з матеріалами складають бюджет часу, для завдань з людьми – робочі графіки. Робота з інформацією потребує впровадження таких елементів управління часом, як методи збирання релевантної інформації, управління електронною поштою.



Рис. 7.1. Зв'язок системи тайм-менеджменту з іншими аспектами офісної діяльності

Умовно тайм-менеджмент (ТМ) можна розділити на індивідуальний та корпоративний (рис. 7.2). Індивідуальний ТМ являє собою сукупність техніки для самоорганізації. Корпоративний ТМ представлений консалтинговими послугами – коли замовнику надаються і разом з ним уточнюються розробки зі створення цілісного регламенту організації. Результат цієї роботи безпосередньо залежить і від досвіду консультантів, і від суб'єктивної думки керівництва. Що стосується індивідуального тайм-менеджменту провідних фахівців, то він являє собою індивідуальний тайм-менеджмент керівника і людини. Цей напрям зараз є найбільш відпрацьованим і ефективним з погляду практичного використання.

Тож корпоративний тайм-менеджмент являє собою доволі перспективний напрям в управлінні підприємством, хоча складнощів в його застосуванні на практиці безліч. Аби підвищити результативність роботи підприємства, вітчизняні керівники віддають перевагу саме корпоративному тайм-менеджменту, але користуються цим методом лише 15% підприємств.



Рис. 7.2. Специфіка індивідуального та корпоративного тайм-менеджменту

Важливою умовою раціонального використання робочого часу офіс-менеджера є планування особистої роботи.

В особистому плані роботи офіс-менеджер визначає:

- завдання, що стоять перед підприємством;
- питання, які потребують вирішення;
- посадових осіб, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- терміни виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати офіс-менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

Складання такого плану не викликає труднощів. Головне полягає у правильному виборі форми своєї участі у вирішенні завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими організаціями зовнішнього середовища. План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад із підлеглими та ін.

Розроблення такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут офіс-менеджер компетентно і завчасно може займатися поставленням та вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо в офіс-менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі підприємства створюються нервові обставини, що призводять до неякісного вирішення завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці.

Особистий план роботи менеджера складається на різні терміни:

- довгостроковий – рік, квартал;
- середньостроковий – місяць;
- короткостроковий – тиждень, день.

У плані точно визначається термін виконання роботи і час, необхідний для цього.

Час виконання періодичних робіт повинен визначатися точно. Роботи, що повторюються, – це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших підприємств.

Витрати часу на їх виконання також плануються точно. Роботи, що виникають раптово, у плані передбачити неможливо. Для цього необхідно проектувати у плані резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то потрібно зменшити витрати часу на заплановані роботи, перенести на інший час, або доручити їх виконання відповідальному працівникові апарату управління.

План особистої праці має складатися на 1 тиждень, на 1 місяць. Він повинний бути спрямований на вирішення основних завдань, на відшукування способів раціоналізації праці.

Роботи, що підлягають виконанню впродовж дня, ранжуються за терміновістю і значущістю. На першу годину роботи необхідно передбачати ознайомлення з поштою, приймання відвідувачів, тому що в цей період відбувається «впрацювання».

На кінець робочого дня намічають легкі роботи. Кожному робочому дню варто додавати свого «профілю», тобто включати одне з великих і важливих питань із капітального будівництва, спеціальні питання (матеріально-технічного постачання, фінансування й інші).

Проведення нарад і засідань варто проводити на початку і наприкінці тижня, коли простежується зниження працездатності. До плану особистої праці не потрібно вносити щодня повторювані справи, для них просто необхідно зарезервувати 25–30% робочого часу. На непередбачені роботи необхідно відвести 10–15% часу.

Техніка особистої роботи менеджера передбачає використання інструментів механізації праці: календаря, «організатора», тайм-менеджера (ТМ), електронної записної книжки (ЕЗК), комп'ютерної системи.

Календар – найбільш поширений інструмент для планування й обліку заходів. Розрізняють перекидний календар, щоденник і щотижневик.

Організатор – інструмент, що об'єднує календар, блокнот, телефонну книжку і калькулятор.

Тайм-менеджер – інструмент, що поглиблює можливості «організатора» на підставі планування цілей, класифікації функцій («Ключових завдань») і гнучкого календаря.

Електронна записна книжка – малогабаритний інструмент четвертого покоління, що поєднує годинник із будильником, калькулятор, телефонний довідник.

Комп’ютерна система – інструмент п’ятого покоління, що ефективно забезпечує менеджера різною інформацією в режимі реального часу з автоматизованим записом і пошуком інформації.

Тайм-менеджмент є неоднозначним явищем, що має і переваги, і недоліки:

Таблиця 7.3

Переваги та недоліки тайм-менеджменту

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє досягти встановлених цілей на основі повсякденного розв’язання основних завдань, а інші завдання можна делегувати підлеглим або співробітникам; – дає можливість визначити пріоритети, при виконанні всіх видів робіт раціонально використовувати свій час; – допомагає розвивати в собі більш гнучке та спокійне ставлення до змін завдяки оперативному коригуванню плану дій; – може відігравати роль своєрідної психотерапії у складні етапи життя, оскільки інтенсивна робота та чіткий розпорядок не дозволяють відволікатися на негативні думки. 	<ul style="list-style-type: none"> – першим недоліком тайм-менеджменту можна назвати те, що питання «як встигнути?» превалює над питанням «для чого це робити?». Незважаючи на те, що першим етапом тайм-менеджменту є визначення цілей, часто після тривалого періоду жорсткого планування часу та виконання безлічі завдань первинні цілі відходять на задній план. Сам процес планування часу, дотримання розпорядку стає важливішим, ніж початкова мета; – жорстке планування часу перешкоджає саморефлексії, людина може перестати осмислювати своє життя, аналізувати поведінку, слова, вчинки. Люди настільки захоплюються технологіями тайм-менеджменту, що втрачають здоровий глузд, стикаються з депресіями й стресами, бо бажання бути ідеальним в усьому викликає надмірне напруження та виснажує людину.

7.3. Методи боротьби з поглиначами часу офіс-менеджера

Якщо не взяти час під контроль, перенавантаження на роботі стануть не винятком, а правилом. Такий підхід – прямий шлях до хронічного цейтноту.

Цейтнот – постійний брак часу. Урахувати та проаналізувати фактичні витрати часу будь-якого офіс-менеджера можна через визначення структури його робочого дня. Для цього використовуються «фотографія» і «самофотографія» робочого дня. І в тому, і в іншому разі фіксуються витрати часу на певні функції менеджменту, причому або це робить спеціально виділений для цього хронометражист, або сам офіс-менеджер.

Складена на підставі фотографії або самофотографії робочого дня фактична структура порівнюється з нормативною, на основі чого робляться висновки про відхилення від нормативу і розробляються заходи щодо удосконалювання структури робочого дня менеджера.

Дослідження причин втрат робочого часу показують, що основними з них є такі.

1. Зайві ступені й ланки в апараті управління. Це призводить до ускладнення системи документообігу та зниження оперативності управління. Суттєву шкоду завдають диспропорції в кількості керівних і допоміжних працівників, що приводить до виконання першими не притаманних їм функцій.

2. Порушення послідовності виконання процедур управління, особливо при ухваленні рішень, що знижує ефективність управління.

3. Нечітка організація виконання ухвалених рішень приводить до дублювання, втрат часу.

4. Багато часу непродуктивно витрачається на зайву звітність.

Як інші причини втрат робочого часу можна зазначити такі, як порушення трудової і технологічної дисципліни, значну кількість погано підготовлених нарад, неотримання з інших відділів і служб відомостей у встановлений термін, низьку якість одержаних документів тощо.

Хронофаги – чинники, що обумовлюють максимальні (і найдорожчі) втрати часу, тобто «поглиначі» часу. Зазвичай, це:

- непотрібні чи тривалі візити, телефонні розмови;
- багатослівні відвідувачі, підлеглі й ін.;
- нечітке визначення цілей, пріоритетів;
- незадовільне планування;
- слабка організація підлеглих і самоорганізація керівника;
- відсутність дисципліни, відволікання на дріб'язкову роботу, повільне «розгойдування»;
- відсутність інформації, що дозволяє ухвалювати своєчасні рішення;
- відкладання справ через нерішучість менеджера;
- невміння працювати з партнерами, відвідувачами, підлеглими, боротися з телефонними дзвінками, оперативно проводити наради;
- намагання досягти занадто багато;
- особистісна дезорганізація та відсутність самодисципліни;
- нездатність відповісти «ні»;
- відкладання на потім.

Класичні хронофаги – нечітко поставлені цілі, безсистемність у справах, документах, на робочому столі та комп'ютері, а також неефективні наради, все що призводить до «витікання часу в пісок».

До методів боротьби з хронофагами відносять:

- необхідність звільнитися від необґрунтованих прохань;
- необхідність звільнитися від небажаних відвідувачів офісу;
- відсіювання, передоручення і відстрочення телефонних дзвінків;
- фільтрація e-mail. Електронна пошта – класичний хронофаг. Адже вона має допомагати, а не відволікати. Важливо навчитися її правильно використовувати. Наприклад, правильно фільтрувати листи – щоб нові повідомлення автоматично розподілялися за окремими папками. Повідомлення про нові листи можна відключити – вони розсіюють увагу. Ще дуже зручно залишати обмежений час на електронні листи. Наприклад, одну годину перед важливою нарадою або зустріччю. Тоді робота піде швидше;

- делегування. Важливо навчитися розділяти повноваження і передавати відповідальні завдання співробітникам, підлеглим;
- відпочинок. Ефективне використання робочого часу менеджерів неможливе без використання науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку.

7.4. Діловий імідж та етикет офіс-менеджера в професійній діяльності

Імідж офіс-менеджера – це сформований образ, в якому виділяють ціннісні характеристики і риси, що певною мірою впливають на оточення. Як компоненти іміджу офіс-менеджера виокремлюють зовнішній вигляд (манера одягатися), тактику спілкування (вмілу орієнтацію в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічного впливу тощо), діловий етикет і протокол, етику ділового спілкування.

Три стилі одягу.

Консервативний стиль підходить банкірам, державним службовцям, юристам, оскільки надає авторитету і акцентує на компетентність.

Консервативний стиль допоможе підкреслити класичний костюм, зшитий з урахуванням суворих правил. Цьому стилю властивий лаконічний контраст між костюмом і сорочкою. Аксесуари повинні бути комплекtnі та гармонувати з костюмом. Для жінок підійдуть хороші золоті або срібні годинники, сережки класичної форми. Макіяж легкий, але не завжди обов'язковий, якщо звичайно в цей день немає нарад чи зустрічей із клієнтами. Взуття на середніх або низьких підборах, спідниця довжиною до рівня коліна. Чоловікам – жодних аксесуарів, окрім хороших годинника, обручки і відповідних запонок.

Стиль установалення відносин із торгівлею. Цей стиль покликаний якомога швидше, викликати прихильність до вас. Щоб відповідати стилю взаємодії, ваш одяг повинен містити деякий творчий потенціал володаря і свідчити про те, що ви займаєте солідну посаду у вашій фірмі. Вона не повинна радикально відрізнитися

нятися від класичного костюма. Жінки можуть обрати або ефектну блузку або жакет з дорогого та елегантного матеріалу. Брюки допустимі лише в елегантному діловому костюмі. Обов'язковий легкий макіяж і ні в якому разі ваші аксесуари не повинні кидатися у вічі.

Чоловікам нічого яскравого, повністю костюм можна не одягати, але доречно зменшення контрасту між костюмом та сорочкою.

Творчий стиль. Щоб показати наявність творчого потенціалу, притаманного для сфери діяльності, такої, як мода, шоу-бізнес, реклама або дизайн, необхідно скористатися творчим стилем. У ньому підійдуть екстравагантність і авангард, новинки моди.

Неформальний одяг творчого стилю зазвичай виділяє з натовпу, але є цілком неприйнятним для серйозного бізнесу. Отже, консервативний стиль викликає повагу, контролює, але тримає дистанцію. Стиль взаємодії зменшує дистанцію, але – і вашу значущість. Творчий стиль не підходить для серйозного бізнесу. І ще, вечірній одяг може чудово поєднувати і поняття впливу, і встановлення відносин.

Чоловік-офіс-менеджер повинен бути завжди охайно одягнений. Це свіжа накрохмалена сорочка з краваткою або без краватки, завжди чисті та зі стрілочками брюки, начищене взуття тощо.

Основний компонент класичного стилю для чоловіка – це, звичайно ж, костюм строгого крою з мінімумом декоративних деталей. Найбільш поширені два види чоловічих костюмів – це так звані двійки, що складаються з піджака і брюк, і трійки, що складаються з піджака і брюк, доповнених жилетом. Подібний костюм ідеально підійде для вашої повсякденної діяльності – ділових зустрічей і нарад в офіційній обстановці.

Костюм ділового чоловіка обов'язково має бути строгим, щоб тим самим демонструвати серйозне ставлення людини до справи. Стиль вимагає, щоб усі деталі костюма були витримані в одній колірній гамі: піджак, брюки і жилет повинні бути одного кольору і з однакового матеріалу або матеріалів однієї фактури.

Імідж офіс-менеджера жінки формують такі атрибути, як макіяж, костюм, прикраси та аксесуари, аромат, тактика спілкування.

Макіяж – це необхідність, і він обов'язковий для сучасної жінки. Він повинен бути діловим і відповідати створеному образу.

Силует костюма. Класичний стиль одягу на роботі має найбільш достойний вигляд. Він дає можливість створити безліч варіантів на кожен день при невеликій кількості речей у гардеробі. Сюди входять класичні сукні комфортного покрою, сорочки, блузки, брюки, спідниці, жилети. Що стосується взуття, то висота каблука має бути не вищою ніж 5–6 см.

Прикраси та аксесуари. У класичному стилі прикраси, звичайно, повинні бути, і, здебільшого, це виключно дорога та якісна біжутерія або скромні, некрикливі прикраси зі золота чи срібла. Аромати для офісу.

Аромат для повсякденної роботи в офісі підбирається, з огляду на імідж людини, але краще, якщо запахи будуть не занадто насиченими.

Тактика спілкування. Для іміджу ділової людини дуже важлива тактика спілкування, до якої висуваються такі вимоги: 1) необхідно володіти декількома варіантами поведінки в однотипній ситуації і вміти оперативно користуватися ними; 2) у діловому спілкуванні не потрібно допускати будь-якої конфронтації, а тим більше конфлікту. Однак із принципових позицій можливі суперечки і розбіжності. Головне, щоб протистояння не переросло в особисту неприязнь; 3) уміло використовувати механізми психологічного впливу: прихильність, симпатію, довіру, повагу і манери.

Особливе значення для іміджу офіс-менеджера має візитівка.

Візитівка (візитна картка, *business card*) – традиційний носій контактної інформації про людину чи компанію.

Здебільшого візитки поділяють на три умовні види:

Особисті візитки використовують при неформальному спілкуванні (візитка містить ім'я і прізвище власника, іноді телефонний номер, посада та адреса в ній необов'язкові, стиль виконання візиток – відповідно до особистих уподобань і потреб власника).

Ділові візитки використовують у бізнесі, на офіційних зустрічах та переговорах, для надання контактної інформації своїм майбутнім клієнтам. На них обов'язково зазначають ім'я, прізвище, посаду, а також назву компанії та вид її діяльності. В оформленні таких візиток використовують фірмовий стиль компанії, логотип тощо. Такі візитки зазвичай мають строгий дизайн. У державних службовців та депутатів на візитній картці може бути зображення

державних відзнак, таких, як прапор і герб країни. Ділова візитна картка без адреси також не відповідає нормам етикету. Винятком є дипломати і вищі державні посадові особи.

Корпоративна візитка, зазвичай, не містить імен і прізвищ. На ній зазначають повну інформацію про компанію: сферу діяльності, перелік послуг, контактні телефони, карту проїзду, адресу сайту, e-mail. Розробляють згідно з фірмовим стилем. Зазвичай має рекламний характер, в основному використовують на виставках.

Етикет – це мовчазна мова, за допомогою якої можна багато чого сказати й багато чого зрозуміти, якщо вміти бачити. Етикет не можна замінити словами.

Діловий етикет можна визначити як сукупність правил поведінки (ведення ділових переговорів, нарад, офіційних прийомів, взаємини в трудовому колективі, прийом на роботу, звільнення, прийом відвідувачів, заохочення й покарання, ділові відносини керівника з підлеглими, діловий стиль і імідж тощо), прийнятих у діловому світі.

Розглянемо етичні правила поведінки офіс-менеджера в таких ситуаціях, як вітання, звертання, представлення й знайомство, тощо.

Вітання

Першим вітається чоловік з жінкою, більш молодий – зі старшим, минаючий – з тим, хто стоїть на місці. Першою вітає жінка, яка йде разом з чоловіком, жінку, що йде на самоті або з іншою жінкою. Коли чоловіка представляють жінці, руку першою пропонує жінка.

Той же пріоритет належить і людям похилого віку, і старшим за ієрархією: старша за віком жінка простягає першою руку молодшій, жінка – чоловікові, керівник – підлеглому.

Занадто короткий, млявий потиск рук може свідчити про байдужість.

Навпаки, тривале рукостискання й занадто вологі руки свідчать про сильне хвилювання. Трохи подовжене рукостискання поряд з посмішкою й теплим поглядом демонструють ввічливість і дружелюбність.

Рукостискання із захопленням руки іншої людини так, що вона виявляється поверненою долілиць своєю долонею – це вияв

позиції домінування, бажання очолювати процес спілкування. І навпаки, потиск рукою, розгорнутою долонею нагору, – це знак підпорядкування й покірності.

Пряма, не зігнута в лікті рука – ознака зверхності, неповаги, натяк на нерівність і владу. Потиск обома руками є більш емоційним: чим вище знаходиться ліва рука на правій руці партнера, тим більше почуттів це виражає.

У момент вітання в роті не має бути цигарки й не можна тримати руку в кишені. Жінки злегка нахиляють голову й відповідають на вітання посмішкою, вони можуть не виймати руки з кишень пальто, жакета.

Увійшовши в кімнату, де перебуває кілька людей, при бажанні обмінятися рукостисканням з однією людиною, необхідно обов'язково простягнути руку й всім іншим.

Представлення й знайомства

Молодших за віком і статусом представляють або, за необхідності, вони самі представляються старшим. Першою подає руку людина, якій представили іншу людину.

Простягає руку старший – молодшому. В гостях знайомить людей один з одним господарка (хазяїн) дому або організатор заходу. В офіційній обстановці (на презентації, прес-конференції, прийомі тощо) прийнято знайомитися через «третю особу», тобто через людину, що знає обох учасників знайомства. Однак допускається й самопредставлення.

Звертання

До ділових партнерів, які добре знайомі, а також до своїх колег переважно звертатися на ім'я та по-батькові або на прізвище з додаванням слова «пан».

До незнайомої людини можна звернутися зі словами: «пане», «пані», «дівчино», «юначе». Допускається звертання до незнайомої людини просто із фразою: «Вибачите...», або «Дозвольте...», або «Будьте ласкаві...».

Етикет проведення офіційних прийомів

Прийоми – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.

Питання підготовки та проведення ділових прийомів вимагає завчасної і ретельної підготовки.

Офіс-менеджер, заздалегідь повинен виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення гостей;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Запрошення гостей

Після вибору виду прийому складається список запрошених. Особливу увагу водночас необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

Запрошення звичайно розсилають за один–два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляються персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та становища.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

Зустріч гостей

Характер зустрічі гостей залежить від місця, де проводиться прийом. При підготовці до зустрічі потрібно враховувати шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, прикриття при виході з машини у негоду.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею, а чоловік (гість) – спочатку з господинею, а потім – з господарем. Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто. Потрібно переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у банкетній залі.

Види прийомів

До прийомів з розміщенням відносяться такі прийоми як сніданок, обід, вечеря, з яких найбільш почесними є «сніданок», «обід», а до прийомів без розміщення – «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського» чи «келих вина», «чай» та ін.

До денних прийомів відносяться «сніданок», «келих шампанського» чи «келих вина». Решта прийомів відносяться до вечірніх.

Організація офіційних прийомів з розміщенням

Після того, як визначено склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей.

Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знати, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (їдальні) коло прибору кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером.

Діловий етикет вимагає виконання певних правил і щодо розсаджування гостей за столом, і щодо організації прийому загалом:

1. Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

2. Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо так сталося, необхідно почекати десь поруч.

3. Якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди.

4. Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропо-

нують прохолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не матимете нагоди поговорити за столом.

5. Пунктуальність цінувалася завжди. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це ознака поваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час. Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Тим, хто запізнився, подають ту ж саму страву, яка подається в цей час присутнім.

6. Протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідомо образа не тільки гостя, але й сторони, яку він представляє.

7. Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку на стороні столу – повернуте до вікон.

8. На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

9. Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. Водночас голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поруч з жінкою, а чоловік – напроти дружини.

10. Протягом протокольного заходу не заведено проводити ще непогоджені, жорсткі й остаточні переговори щодо мети, умов контракту. І зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

11. На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10–15 хвилин після початку прийому. На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення будь-якого заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом тільки що завершеної події). Після проголошення тосту немає необхідності пити «до дна». Достатньо трохи відпити. Під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

Питання для самоперевірки

1. До якого рівня управління належить офіс-менеджер?
2. Якими професійними якостями повинен володіти офіс-менеджер?
3. Охарактеризуйте роль офіс-менеджера в структурі управління організацією.
4. Зазначте функціональні обов'язки офіс-менеджера.
5. Проаналізуйте, які навички та компетенції офіс-менеджера будуть затребувані в майбутньому.
6. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи офіс-менеджера?
7. Визначте й охарактеризуйте основні складові планування діяльності офіс-менеджера.
8. Розкрийте сутність методів планування особистої праці офіс-менеджера.
9. Що таке тайм-менеджмент?
10. Які принципи тайм-менеджменту вам відомі?
11. Розкрийте сутність поняття «поглиначі часу».
12. Перелічіть засоби боротьби з нераціональним використанням часу.
13. Зазначте основні принципи та правила планування робочого часу офіс-менеджера.
14. Охарактеризуйте в чому полягають особливості особистого та корпоративного тайм-менеджменту.
15. Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт офіс-менеджера.
16. Розкрийте правила планування та резервування часу офіс-менеджера.
17. За якими етапами необхідно здійснювати процес розроблення плану особистої праці офіс-менеджера?
18. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності офіс-менеджера.
19. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ офіс-менеджера.
20. Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи офіс-менеджера.

21. Чому, на вашу думку, офіс-менеджерові необхідно знати різні види ділових прийомів?
22. У чому полягають особливості спілкування офіс-менеджера з керівником, колегами, відвідувачами?
23. Які моральні якості повинен мати офіс-менеджер?
24. Розкрийте сутність поняття «імідж офісу».
25. Що означає поняття «імідж офіс-менеджера».
26. Яке значення мають візитні картки в діловому етикеті?
27. Які види візитних карток вам відомі?
28. Визначте особливості користування візитними картками на ділових зустрічах.
29. Зазначте основні складові іміджу.
30. Які існують поради щодо ділового одягу жінки. Якими мають бути зачіска та макіяж? Які пропонуються аксесуари до одягу?
31. Яким має бути вбрання жінки, якщо вона збирається на співбесіду щодо працевлаштування?
32. Які є поради щодо ділового одягу чоловіка? Як правильно вибрати діловий костюм? Чи обов'язковою є краватка? Як правильно її вибрати?
33. Вам керівник вашого підрозділу доручив вибрати подарунок керівникові сусіднього відділу, чоловікові 43-х років. Який подарунок Ви виберете і чому? Які є обмеження на ділові подарунки? Чого не можна дарувати діловим жінкам?

Тести для самоконтролю

1. Офіс-менеджер – це:

- а) координуючий центром конкретного структурного підрозділу офісу;
- б) це співробітник, керуючий офісом – його інформаційними, технічними, матеріальними і людськими ресурсами;
- в) це перший співробітник, якого бачать клієнти та партнери, приходячи в офіс, і по враженню від якого вони формують перше уявлення про підприємство, про рівень його культури, про ставлення до клієнтів і навіть успішності;
- г) усі відповіді правильні.

2. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом є:

- а) головною спеціальною компетенцією офіс-менеджера;
- б) основною професійною компетенцією офіс-менеджера;
- в) ключовою особистісною компетенцією офіс-менеджера;
- г) усі відповіді правильні.

3. Тайм-менеджмент – це:

а) управління часом, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу;

б) це співробітник, керуючий офісом – його інформаційними, технічними, матеріальними і людськими ресурсами;

в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію;

г) правильної відповіді немає.

4. Складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань – це:

- а) функції тайм-менеджменту;
- б) завдання тайм-менеджменту;
- в) методи тайм-менеджменту;
- г) правильної відповіді немає.

5. Методами тайм-менеджменту є:

- а) принцип Паретто;
- б) принцип Ейзенхауера;
- в) критерій «Терміновість»;
- г) усі відповіді правильні.

6. Цейтнот – це:

- а) постійний брак часу;
- б) тимчасовий брак часу;
- в) тимчасовий надлишок часу;
- г) правильної відповіді немає.

7. Сформований образ, в якому виділяють ціннісні характеристики і риси, що певною мірою впливають на оточення – це:

- а) стиль офіс-менеджера;
- б) імідж офіс-менеджера;

- в) завдання офіс-менеджера;
- г) усі відповіді вірні.

8. Основними стилями одягу офіс-менеджера є:

- а) консервативний;
- б) творчий;
- в) стиль установлення відносин із торгівлею;
- г) усі відповіді правильні.

9. Традиційний носій контактної інформації про людину чи компанію – це:

- а) візитівка;
- б) етикет;
- в) діловий етикет;
- г) усі відповіді правильні.

10. Атрибутами іміджу офіс-менеджера жінки є:

- а) макіяж;
- б) костюм;
- в) прикраси та аксесуари;
- г) усі відповіді правильні.

Практичні завдання

Завдання 1.

Бачення бажаного дня в майбутньому. Спробуйте уявити собі один день із вашого життя через 3–5 років без обмежень (не думаючи про те, що ви повинні робити, або про те, чи можливо бажане або неможливо). Опис робиться у формі есе обсягом 1–2 сторінки, водночас потрібно відповісти на кілька запитань:

- Із чого почався ваш день?
- Яке найяскравіше враження дня?
- Які люди вас оточують, про що вони говорять?
- Як і над чим Ви працювали?
- Яких результатів Ви досягли?
- Які проблеми вдалося вирішити?
- Як Ви відпочивали?
- Яка головна подія дня?

Завдання 2.

Використовуючи матрицю Ейзенхауера, розподіліть за пріоритетністю такі справи:

- громадська діяльність;
- збори, наради, мітинги;
- справи, які не стосуються ваших посадових обов'язків;
- невідкладні завдання;
- проєкт, в якого наближається термін здавання;
- вирішення проблем зі здоров'ям;
- неважливі розмови по телефону;
- перегляд телебачення;
- комп'ютерні ігри;
- перегляд розважальних порталів, спілкування у соціальних мережах;
- планування нових та аналіз старих проєктів;
- вивчення іноземних мов;
- відвідування спортзалу.

Завдання 3.

Уявіть, що Ви працюєте на підприємстві. У вас заплановані такі види діяльності:

- розроблення важливого проєкту, який терміново необхідно подати;
- перемовини з незадоволеним клієнтом (вам не дуже хочеться виконувати цю роботу, адже це неприємна справа);
- відправлення листів-запрошень на бізнес-конференцію;
- перевірка кореспонденції, пошти;
- зустріч із практикантом;
- бесіда з підлеглим стосовно проблем із постачаннями продукції вашого підприємства;
- участь в оперативній нараді;
- підготовка презентації до бізнес-конференції, що відбудеться наступного тижня;
- проведення анкетування співробітників підприємства щодо задоволення умовами праці для їх поліпшення.

Проаналізуйте види діяльності та надайте рекомендації щодо пріоритетності їх виконання. Чи можна делегувати певні питання?

Завдання 4.

Придумайте приклад дрес-коду працівників офісу, в якому хотіли б працювати, і обґрунтуйте його.

Завдання 5.

Сформуйте основні цінності і принципи власної філософії тайм-менеджменту.

Завдання 6.

Проаналізуйте, яке є програмне забезпечення тайм-менеджменту. Оберіть одне програмне забезпечення та використайте в групі під час вирішення спільного завдання. Презентуйте результати.

Завдання 7.

Ви взяли на роботу нового офіс-менеджера у відділ закупівлі. Ваша організація займається виробництвом косметики. Пані Марія – новий офіс-менеджер у вашому відділі. Складіть список основних посадових обов'язків для неї, щоб вона зрозуміла, які функції їй необхідно буде виконувати на новому місці роботи.

Завдання 8.

Охарактеризуйте імідж відомого вам успішного офіс-менеджера.

Завдання 9.

Розробіть проєкт власної візитної картки. Розробіть презентацію з обґрунтуванням виду, стилю та дизайну візитної картки.

Завдання 10.

Попросіть один одного відповісти на питання про особливості вашого зовнішнього вигляду: манери одягатися, ходи, улюблених поз, жестів, звучання голосу, виразу обличчя, погляду, посмішки. Цікаво було б дізнатися, чи викликає якісь асоціації ваш образ з кольором, запахом, формою, рухом, рослиною, твариною, предметом. Якого літературного або кіногероя Ви йому нагадуєте?

Ділова гра «Проведення переговорів»

Мета ділової гри – набуття навичок ведення ділових переговорів.

Інструкція для учасника № 1. Ви – підприємство «Пожежа», що займається пожежним аудитом, тобто встановлює ступінь відповідності підприємства усім нормам протипожежної безпеки.

Ваш клієнт, ТОВ «Акваексперт», протермінував директору цього підприємства (саме він займається закупівлями і віддає розпорядження про перерахування грошей) про наближення терміну оплати, він обіцяв сплатити рахунок. Прийшов день оплати, але гроші так і не надійшли, тому на наступний день ви вирішили особисто зустрітися з боржником.

Компанія «Акваексперт» є великим клієнтом, який приносить хороший дохід, і ви не хочете зіпсувати відносини з ним. Регулярно відкриваючи нову філію, це підприємство звертається до вас за послугами.

Ваше завдання: домогтися оплати наданих послуг, не зіпсувавши водночас відносин з клієнтом.

Інструкція для учасника № 2. Ви – директор ТОВ «Акваексперт». Підприємство «Пожежа» надало вам послугу з пожежного аудиту з відстрочкою платежу, що для вашої компанії дуже вигідно. Зазвичай ви оплачуєте рахунки вчасно. Але в цей раз прострочили дату платежу, хоча менеджер нагадував вам про оплату за два дні до закінчення терміну, оскільки ця сума потрібна вам для навчання персоналу. Ви можете оплатити рахунок, але вам це невигідно. На наступний день після настання дати директор приїхав до вас на зустріч.

Ваше завдання: максимально відтягнути терміни оплати послуги, не зіпсувавши водночас відносини.

Етапи гри: етапи проведення переговорів.

Розподіл ролей: умовно розділяємо аудиторію на дві команди: підприємство «Пожежа» і підприємство ТОВ «Акваексперт». Учасники вибирають директорів, заступників, інспекторів, економістів тощо і продумують аргументи на захист своїх позицій.

Складання документації:

– протокол про розподіл посад;

- лист-пропозиція (одна сторона) і відповідь на нього (інша сторона);
- договір;
- акти виконаних робіт;
- усі документи підшиваються в папці і передаються експертній групі.

Оцінка дій учасників гри:

Бали: за використання мовних етикетних формул, за використання професійних термінів, за використання мовних тактик.

Штрафні бали: за недотримання мовного етикету, граматичні помилки, мовні помилки, некоректне запитання, зайву емоційність, неправильне використання професійного терміна.

ТЕСТ 1. ЧИ ВМІСТЕ ВИ ВЕСТИ ТЕЛЕФОННІ РОЗМОВИ?

Перед вами низка фраз, які були сказані у телефонній розмові. Якщо Ви вважаєте, що фраза справляє позитивне враження на клієнта, відзначте її літерою «П», а якщо негативне – «Н».

1. Добрий ранок. Це фірма «Нострадамус». Біля телефону Марчук Юрій. Чим я можу вам допомогти?

2. Вибачте, це не в моїй компетенції. Вам треба зателефонувати у відділ кредитів.

3. Добрий ранок. Підприємство «Квест».

4. Завідувач вийшов. Йому щось передати?

5. Спасибі, що зателефонували. Дзвоніть частіше.

6. Вибачте, я не працюю у цьому відділі, тому нічим допомогти не можу.

7. Добрий ранок, відділ збуту.

8. Мені складно сказати, чому наш співробітник не зателефонував вам. Ви не пробували подзвонити йому ще раз?

9. Вибачте, що змусила вас чекати. Чим я можу допомогти вам?

10. Я розумію вас. Мені здається, що хтось зі співробітників помилився. Я постараюсь все перевірити. Чим я ще можу допомогти вам?

11. Так, кого Ви чекаєте?

12. Михайле Івановичу, вибачте, будь ласка, за затримку документів. Я постараюся їх вислати з okazjiю.

13. Дякую. При нагоді я зателефоную вам.

14. Ви сумніваєтеся у наших можливостях? Я розумію. Чекаємо вашого дзвінка. Спасибі, що зателефонували.

15. Розкажіть як це трапилося.

16. Дуже рада вашому дзвінку. Як ваші справи?

17. Так, це я. Хочу вам повідомити неприємну інформацію.

18. Вибачте, будь ласка. Я приймаю міжміську телефонограму. Можна я зателефоную вам через 10 хвилин?

19. На жаль, Юрій Михайлович ще обідає.

20. Дякуємо, що зателефонували нам. Таку людину, як ви ми завжди готові вислухати.

21. Вибачте за затримку. У нас усі зайняті, тому ніхто не бере трубку.

22. Юрій Михайлович пішов до лікаря. Має повернутися до кінця дня.

23. Добрий день, підприємство «Поступ», біля телефону чергової експедитор Онопенко. Слухаю вас.

24. Ви не праві. Одначе, що Ви можете сказати про товари нашої фірми?

25. Вибачте. На жаль, я мушу йти на виклик. Давайте зв'яжемося з вами о десятій ранку. Я вам зателефоную. Дякую, що подзвонили.

Обробка тексту. Підрахуйте кількість неспівпадінь.

1 – П 8 – Н 14 – П 20 – Н

2 – Н 9 – П 15 – Н 21 – Н

3 – П 10 – П 16 – П 22 – Н

4 – П 11 – Н 17 – Н 23 – П

5 – Н 12 – Н 18 – П 24 – Н

6 – Н 13 – Н 19 – Н 24 – П

7 – Н

Оцінка: Якщо виявлено більше 3-х неспівпадінь, то це означає, що з мистецтвом проведення телефонних переговорів у вас не все гаразд. Вам необхідно пройти спеціальний тренінг.

Література

1. Асатуллоєва О. Б., Оніпко Т. В. Професійні та психологічні особливості роботи офіс-менеджера. *Збірник наукових статей магістрів спеціальностей «Документознавство та інформаційна діяльність», «Готельно-ресторанна справа», «Курортна справа», «Технології в ресторанному господарстві»* ПУЕТ. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 9-15. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/12345678933>
2. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis2
3. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf
4. Верескля М. Р. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з менеджменту економічної безпеки в сучасних умовах : монографія. Львів : ПАІС, 2017. 160 с.
5. Верескля М. Р. Теоретичні та практичні аспекти формування професійної компетентності майбутніх фахівців з менеджменту економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. психологічна / гол. ред. Р. І. Благуца*. Львів : ЛьвДУВС, 2017. Вип. 1. С. 80–88. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64
6. Верескля М. Р. Формування професійних якостей менеджера як умови забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. економічна / гол. ред. Р. І. Благуца*. Львів : ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 142–151. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis
7. Верескля М. Р. Фактори успіху сучасного менеджера з економічної безпеки. *Наукові записки. Серія: Педагогічні та історичні науки : зб. наук. статей*. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. Вип. СХХІІІ (134). С. 32–40. URL: <http://enquir.npu.edu.ua/handle/123456789/20183>
8. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.119
9. Голубко А. І., Прищак М. Д. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу в сучасних умовах. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29693>
10. Дученко М. М., Шевчук О. А. Бізнес-етика : конспект лекцій: для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці». К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с.
11. Ізюмцева Н. В., Недождій В. В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/h3456789/169>

12. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>

13. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. № 3 (192). С. 15–18. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiibuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I2DBN=UJRN

14. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63. URL: http://www.irbis-nbuv.g_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJR&IMA

15. Кускова С. В. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.

16. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залобівська О. Б. Етика ділових відносин : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

17. Матвєєва Ю. Т., Мирошніченко Ю. О. Офіс-менеджмент: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. С. 206. Т. 6.

18. Мєсюра В. І., Закусило Т. М. Аналіз основних прийомів особистого тайм-менеджменту. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123457115/733pd>

19. Причєпа І. В., Соломонюк І. Л., Лєсько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджєра за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nay_2018/

20. Прищак М. Д., Лєсько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.

21. Vereskliа M. R. Methodological approaches to forming professional competence of future economic managers. *Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement: monograph*. Warsawa : BMT Eridia Sp. z o.o., 2018. P. 35–50.

Тема 8

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ТА ПОВЕДІНКА СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ

8.1. Корпоративна культура та корпоративні комунікації співробітників офісу.

8.2. Тимблдинг як ефективна основа розвитку офісної корпоративної культури.

8.3. Конфлікти в офісному колективі.

8.4. Мобінг як форма сучасного пресингу офісних працівників.

8.1. Корпоративна культура та корпоративні комунікації співробітників офісу

На сучасному етапі розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого офісу, оскільки науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Тому саме корпоративна культура може стати потужним засобом підвищення загального рівня персоналу і відіграти важливу роль у визначенні та реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які сформувалися в орга-

нізації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Корпоративна культура наявна в будь-якій компанії – з моменту виникнення організації і до самого кінця – незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне ж управління корпоративною культурою позитивно впливає на процвітання компанії. Зокрема, з його допомогою скорочуються витрати, причому не тільки на підбір персоналу, але і, наприклад, на зовнішній PR: працівники, що є провідниками філософії компанії в зовнішній світ, знімають частину функцій з департаменту, що займається PR-політикою організації. Компанія з розвинутою корпоративною культурою має великий авторитет на ринку і приваблива і для потенційних працівників, і для партнерів по бізнесу й акціонерів. Базовими засадами розвитку корпоративної культури є її принципи, що залежать від виду діяльності підприємства, національних пріоритетів, особливостей, стилю менеджменту тощо.

Узявши за основу модель, запропоновану А. І. Ашейном, корпоративну культуру розглядають на трьох рівнях, у метафорі «Дерева» (рис. 8.1).

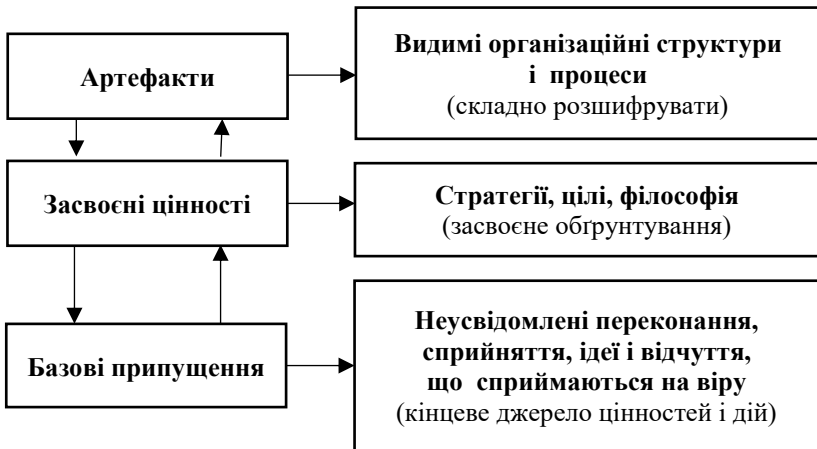


Рис. 8.1. Рівні корпоративної культури

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури – «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними виявами культури такими, як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на цьому рівні, – видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

Наступний, глибший рівень корпоративної культури – «стовбур», тобто засвоєні цінності. Засвоєні цінності – це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути і закріплені в інструкціях і документах, і незакріплені. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники. Найглибший рівень корпоративної культури – «коріння», тобто рівень базових припущень. В основі цього рівня є деякі ґрунтовні уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин.

Для реалізації усіх трьох рівнів корпоративної культури необхідно створити модель корпоративної політики, запровадити управління персоналом та співпрацю на основі партнерства, зробити можливим всебічне інформування та відкрите спілкування, сприяти подальшому навчанню та постійному підвищенню кваліфікації кадрів.

Виявами корпоративної культури можуть бути:

- спілкування в офісі(спілкування співробітників, наявність історії компанії чи легенди, гасло, слоган, девіз тощо);
- узгоджені дії (ритуали, церемонії, корпоративні свята, процеси планування, регулювання робочого дня і відпусток тощо);
- символи(логотип, символи статусу).

Корпоративні комунікації співробітників офісу

Оперативним інструментом інформування співробітників у деяких організаціях є *корпоративне радіо*, що сповіщає про важливі події в житті фірми, її плани й успіхи, транслює інтерв'ю з клієнтами та працівниками, підвищуючи мотивацію останніх. Власне радіо може вітати з днем народження, оголошувати всілякі конкурси, випускати програми та тематичні передачі, озвучувати оголошення. Радіо-інформацію, зазвичай, не обмежують тільки внутрішньо-корпоративною тематикою. Це можуть бути й новини

міста та країни, які сприяють формуванню корпоративної культури підприємства та цікаві слухачам.

Корпоративне телебачення – це повномасштабний засіб масової інформації в межах одного підприємства або групи компаній. Воно призначене для здійснення телевізійного віщання, тематично пов'язаного з діяльністю організації, виробничого підприємства, компанії з філіальною мережею, групи компаній тощо.

Новою формою корпоративних комунікацій стає використання такого способу спілкування в інформаційній мережі Інтернет, як блог. *Блог* (від англ. *web-log* – інтернет-журнал) є подобою щоденника, у якому висловлюється позиція автора щодо тих подій, які відбулися з ним. Перевагою цієї інтерактивної взаємодії є те, що в ній присутня можливість одержання зворотного зв'язку з читачами, що ознайомилися з опублікованими матеріалами. Блоги почали активно застосовувати у різних сферах життя, зокрема в корпоративному середовищі.

Внутрішньо-корпоративний блог – важливий засіб комунікації серед офісних працівників. Фахівці називають такі його переваги: допомагає поліпшити взаємодію працівників, надає можливості для навчання, добре підходить для запуску нових проєктів, роботи в неоднорідних, більших колективах; допомагає виявити різні погляди на дискусійні питання; надає можливість висловитись усім членам колективу; шляхом дискусій на задану тему блог допомагає знайти компроміс за наявності різних поглядів. Керівникам він дає можливість налагодити взаємодію зі співробітниками, є своєрідною історією фірми, архівом її ідей та обговорень.

Цілі офісного внутрішньокорпоративного блогу:

1. Показати, що в офісі є люди, готові до спілкування.
2. Представити керівників як передових філософів і компетентних постачальників інформації про компанію, галузь і ділове співтовариство взагалі. Дані опитувань свідчать, що 61% організацій ведуть бізнес-блоги здебільшого для демонстрації передового мислення.
3. Додати теплоти образу менеджерів, показати, що вони є звичайними людьми, дружелюбні та готові піти назустріч людям.
4. Поліпшити спілкування між співробітниками (внутрішні блоги є прекрасним засобом для обміну знаннями усередині офісу.

Робочі команди та відділи можуть вести в них захищені паролем діалоги).

5. Підтримувати суспільні починання, важливі для підприємства.

Корпоративний портал – система керування внутрішнім інформаційним ресурсом офісу для ефективних внутрішніх комунікацій, колективної роботи над завданнями, проєктами та документами. Він забезпечує вирішення таких завдань: швидкий пошук контактів співробітників; керування документами; управління завданнями та проєктами; тайм-менеджмент; автоматизація бізнес-процесів; вирішення завдань продуктивності та безпеки тощо.

Структура корпоративного порталу може містити у собі бібліотеку документів, класифікатор і систему тегів, новинні стрічки, календар подій і заходів, опитування користувачів, сторінки підрозділів і проєктів, особисті сторінки користувачів, модуль пошуку.

Інтранет-система TopS BI включає надання інформаційних ресурсів; новинні стрічки – оголошення, новини компанії та галузі, розпорядження; бібліотеку документів – корпоративна література, маркетингові матеріали, корпоративні процедури, форми та бланки; календар заходів – список заходів для участі співробітників; контактну інформацію працівників – довідник внутрішніх і мобільних телефонів, електронних адрес, кімнат, відділів; інформацію про відсутність співробітника – позначки про його наявність або відсутність на робочому місці; пошук – повнотекстовий пошук по текстовому інформаційному наповненню системи.

Комунікаційні можливості Інтранет-системи TopS BI охоплюють і форуми. Їх набір і права доступу до них легко змінюються з адміністративного інтерфейсу. Наприклад, можуть бути створені такі форуми: особисті оголошення (для розмов співробітників один із одним); дискусія з керівництвом (для спілкування працівників із керівництвом підприємства); по підрозділах (форуми для спілкування співробітників про інтереси або спеціалізацію; опитування та голосування працівників; лист керівництву – зворотний анонімний зв'язок із керівництвом компанії; відкликання – відкликання та пропозиції щодо роботи Інтранет-системи).

Завдання корпоративного Інтранет-порталу:

- створення єдиного пункту доступу до корпоративних відомостей, джерел даних усередині та поза компанією;
- надання прозорого доступу до управлінської інформації, що міститься в різних інформаційних системах, що експлуатуються в організації, а також інших джерелах;
- ведення історії головних показників діяльності підприємства, розрахунку необхідних показників на основі даних, що утримуються в його інформаційних системах;
- забезпечення взаємодії на рівнях компанії – співробітник, співробітник – співробітник, підрозділ – підрозділ і підтримка спільної діяльності між працівниками, відділами та службами офісу.

OTRplanet – корпоративний портал – створений з метою надання співробітникам єдиного пункту доступу до всіх необхідних робочих даних. Сьогодні це повноцінна база знань компанії. Тут можна знайти всі дані, що потрібні для роботи, а також матеріали для саморозвитку та навчання. Особливу увагу варто звернути на сайти підрозділів, які містять інструкції, шаблони, кращі практики та підтримуються в актуальному стані самими працівниками.

Окрім знань, на OTRplanet «живе» багато корисних інструментів інформування, навчання та залучення співробітників:

- новини та прес-релізи з рейтингами й коментарями;
- інтерактивні навчальні матеріали;
- тематичні блоги;
- опитування.

8.2. Тимблдинг як ефективна основа розвитку офісної корпоративної культури

У сучасних умовах особливого значення набуває командна робота в офісній роботі, оскільки якість і результативність діяльності будь-якої організації визначається не зусиллям окремих працівників, а результативністю праці усього колективу. Водночас більшість керівників не надають цьому особливого значення. Заходи для створення та згуртування колективу та оптимізацію управління

ним сприяють не лише об'єднанню групи людей, але й позитивно впливають на діяльність організації загалом.

Психологічний клімат – це важлива складова частина кожного трудового колективу. У колективі, де панує дружня атмосфера, і проблем менше, і працівники більш лояльні та змотивовані. Тож не дивно, що кожен керівник намагається вплинути на згуртування колективу та поліпшення мікроклімату в організації. Одним із ефективних методів покращення взаємодії колективу є тимблдинг.

Team building (з англ. – побудова команди) – спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію.

Однією з найважливіших функцій тимблдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії, що важливо на першій стадії – стадії формування колективу. Основним завданням тимблдингу є об'єднання кожного окремого працівника в єдину систему – колектив для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки.

Таблиця 8.1

Складові процесу командотворення

Етап	Сутнісна складова	Характеристика та навички процесу командотворення
1	2	3
1. Формування й розвиток навичок командної роботи (англ. – team skills)	основа системи впровадження командного менеджменту	– гармонізація спільної мети з особистими цілями; – прийняття відповідальності за результат команди; – ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; – конструктивна взаємодія та самоврядування; – прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

1	2	3
2. Формування командного духу (англ. – team spirit)	сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації	розвиток командного духу як комплекс заходів, спрямованих на: – посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»; – розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного; – створення мотивації на спільну діяльність; – створення досвіду високо-ефективних спільних дій; – підвищення неформального авторитету керівників; – розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.
3. Формування команди	механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу	– ефективне використання сильних сторін складу команди; – розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів; – формування нової структури внаслідок злиття, поглинання або реструктуризації підприємства; – створення робочої обстановки під час формування проєктних команд; – налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Активний вид тимбілдингу є найпопулярнішим та найбільше підходить для теплої пори року, оскільки найчастіше проводиться на свіжому повітрі. Налагодження відносин проходить швидко, учасники активно проводять час та отримують задоволення від різних спортивних ігор, квестів, естафет. Сценаріїв такої діяльності є безліч.

Найцікавіші варіанти охоплюють різний спортивний інвентар – від класичного міні-футболу до канатних доріг і квадроциклів.

Тимбілдинг-програми стають винахідливішими і пропонують різні сюжети. Сюжетний вид тимбілдингу приймає форми квесту, бізнес-гри, змагальних заходів. Цікава історія захоплює учасників, відбувається глибоке занурення в процес. Учасникам цікаво рухатися за сюжетом, і створення команди проходить непомітно. Учасники пробують нові ролі, наприклад, роль детектива. До сюжетного тимбілдингу також відносять історичні рольові ігри. У процесі такої діяльності колектив відтворює різні історичні події, грають ролі відомих історичних персон.

Віднедавна набувають популярності інтелектуальні види тимбілдингу. Цей вид згуртованості команди сприяє не тільки всебічному розвитку працівників, а й утворенню у кожного вміння швидко приймати рішення. Спільне вирішення складних завдань – хороша основа для створення команди. Проведення такого виду тимбілдингу не вимагає великого простору та залучення будь-якого інвентаря. Досить буде лише знайти цікаві завдання для їх вирішення в команді.

Творчий тимбілдинг також набуває популярності, адже креативність високо цінується в сучасному світі. Компанії хочуть, щоб співробітники займалися незвичними і цікавими завданнями. Наприклад, малювання загальної картини. Учасники командами малюють частини картини, в кінці заходу картина з'єднується в єдине ціле. Загальну картину часто вішають у фойє компанії як нагадування загального успіху.

Кожен із видів тимбілдингу є надзвичайно дієвим, адже будь-яка спільна діяльність колективу, яка безпосередньо не стосується роботи, має позитивний вплив на відносини між кожною його частиною. Компанії часто проводять такі заходи, поєднуючи

різні види тимблдингу, що робить таку діяльність ще цікавішою та ефективнішою.

Важливою складовою тимблдингу є *тімспіріт* (від англ. *team spirit* – командний дух) – це різні корпоративні свята, тематичні вечори з конкурсами та концертами, які сприяють знайомству всіх співробітників у неформальній атмосфері, їх згуртуванню, збільшенню довіри.

Тимблдинг також може бути спрямований і на навчання топ-менеджерів, і на проведення заходів для всього колективу. Тренінги, коучинг командоутворення для топ-менеджерів та керівників сприяють розвитку лідерських якостей у співробітників компанії, можливості швидко ухвалювати рішення за нестандартних умов, вмінню зорієнтувати кожного учасника команди до найбільш прибуткованих їм ролей.

Подібні заходи для всього персоналу, дозволяють виявити та вирішити приховані та реальні конфлікти, визначити ролі та оцінити сильні та слабкі сторони колективу.

Функції тимблдингу:

– навчання співробітників вмінню працювати в команді, а саме навчання роботи в групі, розділення ролей у команді, колективне рішення спірних питань, розвиток вміння використання ресурсів кожного учасника команди, вміння налагоджувати взаємодії та знаходити спільну мову;

– створення і підтримка дружніх відносин у колективі;

– адаптація нових співробітників до колективу;

– зняття психологічної напруги та зменшення конфліктних ситуацій;

– збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі;

– збільшення рівня особистої відповідальності за результат;

– перехід мислення співробітників з стану конкуренції до стану співробітництва;

– підвищення командного духу;

– підвищення бажання співробітників ділитися досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки;

– підвищення рівня ініціативності співробітників.

Переваги та недоліки використання тимблдингу

Переваги	Недоліки
Отримання співробітниками психологічного розвантаження.	Занадто тривале, бурхливе і супроводжується конфліктами обговорення негативних моментів, які сталися на заході.
Досягнення згуртованості колективом компанії.	Зниження самооцінки у деяких членів колективу.
Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги.	Тимблдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і приходять на захід.
Налагоджується психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника.	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат.
Підвищується ефективність роботи.	Якщо співробітників примушувати до таких заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом.

8.3. Конфлікти в офісному колективі

Сучасний менеджмент визнає, що в організаціях з ефективним управлінням можуть виникати конфлікти, а деякі конфлікти не тільки можливі, але й потрібні. Вважається, що в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає побачити різні погляди, більшу кількість проблем, альтернативи їх вирішення та ін. Тобто йдеться про співробітництво, при якому керівники і підлеглі мають можливість висловити свою думку.

Внаслідок дискусія приводить до вироблення взаємно вигідного і найбільш правильного рішення. Але якщо конфлікти виникають занадто часто, а їх вирішення затягуються, то це свідчить про наявність в організації серйозних проблем, які необхідно діагностувати і знайти шляхи їх вирішення. Інакше організація не буде успішно розвиватися і може вийти в стан кризи.

Конфліктом називається зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя.

Розрізняють такі типи конфліктів (рис. 8.2).

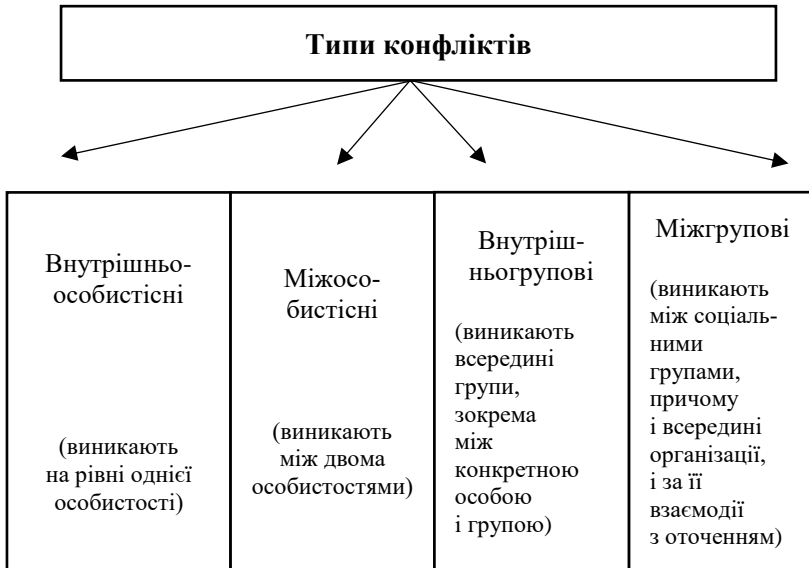


Рис. 8.2. Типи конфліктів

Ділові конфлікти в офісі – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової взаємодії в офісі. Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони мають негативний ефект, виконують важливу позитивну функцію.

Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

За значенням для підприємства конфлікти поділяються на *конструктивні та деструктивні*. Перші корисні для справи, а дру-

гі заважають їй. Конфлікт легше попередити, ніж потім докладати значних зусиль для його вирішення. Тому управління конфліктами розпочинається з їхнього передбачення. А для цього необхідно знати причини, що найчастіше призводять до конфліктних ситуацій.

Найчастіше причинами *конструктивних* конфліктів стають:

- невдоволення оплатою праці;
- несприятливі санітарно-гігієнічні умови;
- погана організація праці, коли, наприклад, працівник одержує суперечні один одному розпорядження від різних керівників;
- суперечливі стосунки або цілі різних підрозділів підприємства.

Причинами *деструктивних конфліктів* є:

- порушення службової етики, трудового законодавства, несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці;
- порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку;
- нетерпимість до іншої думки;
- свідоме провокування конфлікту між підлеглими – керування за принципом «розділяй і пануй»;
- несправедливий розподіл робіт між виконавцями;
- нечітке формулювання розпоряджень;
- психологічна несумісність.

Управління конфліктом – цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення певний конфлікт.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
- вирішення конфлікту.

Серед способів подолання конфліктів, обумовлених їх причинами виникнення, визначають такі:

Мотиваційний. Головною метою вважається усунення розбіжності в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю. Конфліктуючих необхідно переконати у тому, що разом діяти краще, ніж поодиноко.

Когнітивний. Основна мета: створити спільну інформаційну основу, знайти спільний погляд, пізнати себе і один одного. Конфліктуючі повинні усвідомити: «Ми всі прагнемо одного».

Діяльнісний. Основна мета: організація співпраці з правильним і чітким розподілом функцій, вимог до учасників, ефективна взаємодія та управління на виробництві, у діяльності. Конфліктуючі розуміють, що виконують спільну справу.

Відомі та ефективні в офіс-менеджменті є структурні способи вирішення конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- постановка загально-організаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу, хто надає і хто одержує різну інформацію, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначеної політики, процедур і правил організації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Вживання координаційних механізмів полягає у встановленні ієрархії повноважень («ланцюгу команд»), яка упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації.

До засобів інтеграції відносяться: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи, наради між відділами. Організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

Постановка загально-організаційних комплексних цілей. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

Структура системи винагород. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально-організаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід діяти у конфліктній ситуації, щоб це відповідало завданням організації.

Існує також типологія способів вирішення в основі якої економічні, адміністративні та соціально-психологічні чинники:

- економічні: підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо;

- адміністративні: чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, роз'єднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо;

- соціально-психологічні: роз'яснення вимог до роботи, упередження, бесіда, посилення згуртованості, спрацьованості, засудження чи ізоляція конфліктерів тощо.

На практиці розв'язання конфлікту можливе способом переговорів (компроміс чи співробітництво), або через силове втручання (поступка опонента).

Переговори – спосіб розв'язання конфлікту, що полягає у використанні ненасильницьких засобів і прийомів вирішення проблеми. Переговори ведуться щодо продовження дії угод, нормалізації стосунків, перерозподілу, створення нових умов, подолання побічних ефектів. Психологічними механізмами переговорного процесу є узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

Переговорний процес – це специфічний вид спільної діяльності. Його особливості: цілі, інтереси, позиції сторін не збігаються; на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим і змушений зважати на його дії. Тому переговори як соціально-психологічний процес мають психологічні механізми й особливу технологію проведення.

Для найбільш ефективної профілактики та вирішення конфліктів працівник офісу повинен розрізняти та вміти застосовувати відповідні стратегії. Американські вчені К. Томас та Р. Кілмен виділяють такі стратегії (стилі) поведінки в конфліктній ситуації:

Стиль конкуренції. Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами

конфлікту. Ефективний в тому випадку, коли менеджер володіє певною владою. Такий стиль рекомендується застосовувати у таких ситуаціях: кінцевий результат дуже важливий для менеджера; рішення необхідно прийняти швидко; якщо немає іншого виходу і немає що втрачати; якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції; якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

Стиль ухилення. Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли обговорювана проблема не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча стиль ухилення ідентифікується з «втечею від проблеми» (відповідальності) і не розглядається як ефективний спосіб розв'язання конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Найбільш типовими ситуаціями, в яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є: результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витрачати час, гроші та сили; складно вирішити конфлікт на свою користь; доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію; мало влади і мало шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином; вирішення проблеми наразі небезпечно через ймовірність погіршити ситуацію.

Стиль пристосування. Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи важливий для опонента і не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає у тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях: коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами; коли результат важливий для опонентів тощо.

Стиль співпраці. Опоненти беруть активну участь у вирішенні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але водночас намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує продуктивнішої роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси усіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби і є труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях: вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і жодна із них не хоче ухилитись від цього процесу; коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні

стосунки; є час пропрацювати проблему, що виникла; усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі; усі сторони рівноправні, тому на рівних шукають вирішення проблеми.

Стиль компромісу. Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на усі «за» і «проти». Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається інша сторона. Цей стиль найефективніший у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж самого, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Зазвичай, компроміс дає кращий результат для сторони, яка володіє більшою владою. Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли: сторони рівноправні та мають спільні інтереси; сторони хочуть швидко знайти розв'язання проблеми; всіх влаштовує тимчасове рішення; інші підходи до вирішення проблеми не мали успіху; внаслідок компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини; краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

Ефективність використання кожного з названих стилів взаємодії під час вирішення проблемної ситуації залежить від конкретних умов. Менеджеру необхідно навчитися стратегічно правильно обирати той стиль, що найбільш підходить для певних обставин, що не ускладнює ситуацію, не веде до професійного вигорання.

8.4. Мобінг як форма сучасного пресингу офісних працівників

Більшу частину свого життя сучасна людина проводить на роботі. З кожним днем все більше уваги приділяється реалізації всіх прав працівників, передбачених трудовим законодавством. Психологічне насильство та цькування на робочому місці стає все більш поширеною і актуальною проблемою нині. Проблема мобінгу на роботі все частіше обговорюється в засобах масової інформації та професійних спільнотах.

Мобінг (mobbing – від англ. дієслова *to mob* – грубити, нападати натовпом, зграсю, цькувати) – форма психологічного насильс-

тва у вигляді цькування співробітника в колективі з метою його подальшого звільнення.

Головними характеристиками мобінгу є:

- тривалість мобінгу – від одного до п'яти років;
- жертвами мобінгу стають 30–50% співробітників;
- відсоток поширеності мобінгу у сфері освіти в два рази вищий, ніж в інших сферах діяльності;
- у 90% випадків моральне переслідування починає керівник.

Мобінг у колективі поширюється дуже швидко. Зазвичай розвиток цього процесу пов'язаний із поганим рівнем управління, недосвідченістю керівника в сфері вирішення конфліктів і поганою організацією праці загалом. У такому разі жертвами цього явища зазвичай стають особистості, які виділяються серед інших працівників, які продемонстрували розум або компетентність, освіченість або креативність у своїй роботі. Інколи керівництво використовує мобінг цілеспрямовано з метою позбавлення від небажаних працівників.

Виділяють два види мобінгу:

– *вертикальний* – «*босинг*» (від англ. *boss* – господар), коли психологічний терор виходить від керівника. За оцінкою окремих фахівців, більш ніж у 50% випадків керівник сам ініціює ці події. Слід виділити основні форми босингу, такі, як пред'явлення підлеглим занижених або завищених вимог, постійного контролю, обмеження повноважень, постійної зміни виробничих завдань та ін. Так, керівник хоче підвищити власний авторитет і спростити підпорядкування. Іноді здається, що суть нашого українського мобінгу – «Бояться – значить поважають»;

– *горизонтальний* – коли цькування організують колеги. Мобінг може виявлятися у латентній (закритій) або відкритій формах.

Ще одна форма мобінгу – це мобінг підлеглих проти керівника, який ще називають «*стафінгом*» (від англ. *staffing*). Ця форма трапляється доволі рідко. Це випадки, наприклад, коли роботодавець, може призначити керівником людину, яка може «відштовхувати» підлеглих через авторитарний стиль керівництва.

Окрім того, нині навіть з'явилося таке поняття, як «*кібермобінг*». Термін походить з англійської мови (від англ. *CyberMobbing*),

також може вживатися як «інтернет-мобінг» або «кібербулінг», під яким розуміють умисні образи, погрози і дифамації та повідомлення іншим даних, що компрометують за допомогою сучасних засобів комунікації, зазвичай, протягом тривалого періоду часу. За своїми наслідками проблема під назвою «кібермобінг» стрімко набула всесвітнього масштабу кілька років тому. Кібермобінг здійснюється в інформаційному просторі через інформаційно-комунікаційні канали і засоби, зокрема через Інтернет.

Особи, які вчиняють дані хуліганські дії, яких часто називають «Булер» або «Мобер», діють анонімно, так що жертва не знає, від кого походять агресивні дії (але іноді здогадується).

Наприклад, якщо певна особа зареєструється в мережі під вигаданим ім'ям і «гратиме» там обрану ним роль, наприклад, займеться тролінгом, то не потрібно ставитися до нього серйозно. Навпаки, практика свідчить, що чим менше уваги йому приділятимуть, тим швидше особа зникне. Тому одне з перших загальних правил мережевого етикету, вироблених ще в той «доісторичний» період, коли соціальні мережі існували у вигляді форумів – «Не годуйте троля» (*do not feed the troll*). Отже, кібермобінг – це тиск у мережі Інтернет.

Мобінг можна умовно розділити на три стадії:

1. Перша стадія – відкритий конфлікт у колективі. На цій стадії є групи з різними поглядами і група, яка зберігає нейтралітет.

2. Друга стадія – учасники протистояння починають сприймати конфлікт як розбіжності між ними і окремою людиною, якій призначають роль «жертви». Сам конфлікт, його суть втрачає свою актуальність і відходить на задній план. Причиною агресивних дій стає не стільки спірне рішення, скільки безпосередньо особистість «жертви». Вся увага акцентується на тому, що «жертва» «не впиється» в колектив.

На цій стадії немає групи, що займає вільну нейтральну позицію, напруга в колективі зростає і потребує виходу в тому чи іншому вигляді. Таким виходом можуть бути й офіційні дії у вигляді скарги або вимоги переведення «жертви» в інший відділ, і безпосередньо психологічне насильство і тиск групи на «жертву», внаслідок чого процес мобінгу переходить в останню, фінальну стадію, коли дії колективу перетинають останню межу моралі та офіційних норм.

3. Третя стадія – застосовуються всі види мобінгу, які призводять об'єкт мобінгу до таких наслідків, як: нервовий зрив, психічна травма, соматичні захворювання.

Результатом можуть бути не тільки соматичні розлади, але і суїцидальні вияви.

Ознаки мобінгу на робочому місці:

- постійна агресивність до оточуючих;
- негативний, пригнічений настрій, який не пов'язаний з тимчасовими труднощами людини, а є постійною манерою поведінки;
- наявність відносин між людьми з різними статусами;
- намір здійснення агресивних дій стосовно колег і отримання задоволення від результату цих дій.

Загальними умовами зародження мобінгу в колективі є низький рівень корпоративної культури і неефективний менеджмент: поширеність родинних або інтимних зв'язків; наявність співробітників пенсійного віку, які бояться втратити роботу; наявність дублюючих посад, розмитих мір відповідальності та меж професійної відповідальності; потурання інтригам і пліткам; нерівномірність робочого навантаження між працівниками; відсутність можливості кар'єрного зростання; наявність керівника, який підживлює розбрати в колективі і використовує їх як інструмент маніпулятивного управління.

До групи ризику мобінг-мішеней належать: неординарні особистості; емоційно відкриті простаки; зарозумілі індивідуалісти; хронічні скаржники і прохачі; порушники корпоративної моралі й негласних правил; амбітні новачки; новачки з високим рівнем професіоналізму, які створюють конкуренцію в колективі; керівники, які схильні до фаворитизму та їх «навушники»; працівники, які відчули на собі різке посадове підвищення або пониження; колеги, з якими доводиться ділити роботу; «дон жуани» і «мессаліни», які переграють із протилежною статтю; патологічні жартівники, які втрачають почуття міри; сенситивні особистості з надмірною чутливістю, зниженою стресовою і фрустраційною толерантністю.

Можна виділити такі причини виникнення мобінгу, які безпосередньо не пов'язані з поведінкою жертви: зовнішня для колек-

тиву кризова ситуація; конкуренція за вакантне місце; заздрість як вияв латентної агресії; страх втратити роботу; страх виявлення корпоративних махінацій; неприйняття «інших» людей (провінціалів, осіб з інвалідністю, іноземців тощо), які мають відмінні політичні та соціальні переваги; відсутність зворотного зв'язку між працівниками; погана організація інформаційних потоків на підприємстві.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть основні чинники, що сприяють появі мобінгу в офісі, і заходи, які, на ваш погляд, варто здійснювати керівництву та іншим співробітникам щодо його запобігання.

2. Відзначте, в яких випадках конфлікт в офісі, крім негативних наслідків, може мати й позитивні.

3. Якого стилю поведінки Ви вважаєте потрібно додержуватися в конфліктній ситуації? Чим мотивований ваш вибір?

4. Яку роль відіграє етикет у професійній діяльності офіс-менеджера?

5. Дайте визначення поняття «конфлікт».

6. Опишіть структуру конфлікту.

7. У чому полягає динаміка конфлікту?

8. Назвіть функції та типологію конфліктів.

9. Опишіть основні стилі поведінки при вирішенні конфліктів.

10. Який стиль поведінки при розв'язанні конфліктів Ви обирете в практичній діяльності. Чому? Опишіть стиль компромісу.

11. Що таке блог, корпоративний блог?

12. Які переваги та недоліки властиві інтернет-блогам як засобу корпоративних комунікацій?

13. Яку структуру може мати корпоративний портал?

14. Які типи корпоративних порталів виділяють фахівці згідно з реалізацією рівнів взаємодії, які вони забезпечують?

15. Які завдання виконує корпоративний Інтранет-портал?

Тести для самоконтролю

1. Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які сформувалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників – це:

- а) організаційна культура;
- б) корпоративна культура;
- в) інформаційна культура;
- г) правильної відповіді немає.

2. Артефакти – це:

- а) видимі організаційні структури і процеси;
- б) стратегії, цілі, філософія корпоративної культури;
- в) неусвідомлені переконання, сприйняття, ідеї і відчуття,

що сприймаються на віру;

- г) усі відповіді правильні.

3. Корпоративними комунікаціями співробітників офісу є:

- а) корпоративне телебачення;
- б) внутрішньокорпоративний блог;
- в) корпоративний портал;
- г) усі відповіді правильні.

4. Завданнями корпоративного Інтранет-порталу є:

а) створення єдиного пункту доступу до корпоративних відомостей, джерел даних усередині та поза компанією;

б) надання прозорого доступу до управлінської інформації, що міститься в різних інформаційних системах, що експлуатуються в організації, а також інших джерелах;

в) ведення історії головних показників діяльності підприємства, розрахунку необхідних показників на основі даних, що утримуються в його інформаційних системах;

- г) усі відповіді правильні.

5. Тимблдинг – це:

а) новинні стрічки – оголошення, новини компанії та галузі, розпорядження; бібліотека документів – корпоративна література, маркетингові матеріали;

б) зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя;

в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію;

г) правильна відповідь відсутня.

6. Конфлікт – це:

а) зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя;

б) новинні стрічки – оголошення, новини компанії та галузі, розпорядження; бібліотека документів – корпоративна література, маркетингові матеріали;

в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію;

г) правильна відповідь відсутня.

7. Ділові конфлікти в офісі – це:

а) зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя;

б) конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової взаємодії в офісі;

в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію;

г) правильна відповідь відсутня.

8. Причинами конструктивних конфліктів є:

- а) невдоволення оплатою праці;
- б) несприятливі санітарно-гігієнічні умови;
- в) погана організація праці, коли, наприклад, працівник одержує суперечні один одному розпорядження від різних керівників;
- г) усі відповіді правильні.

9. Мобінг – це:

а) зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя;

б) конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової взаємодії в офісі;

в) форма психологічного насильства у вигляді цькування співробітника в колективі з метою його подальшого звільнення;

г) правильна відповідь відсутня.

10. Стафінг – це:

а) форма мобінгу;

б) вид конфлікту;

в) форма неформальної комунікації;

г) усі відповіді правильні.

Практичні завдання

Завдання 1.

Проаналізуйте ситуацію: між двома співробітниками офісу виникла суперечка щодо термінів упровадження нової технології. Перший мотивував запропоновані терміни впровадження інтересами виробництва продукції, другий свою позицію обґрунтував із погляду інтересів персоналу, якому належить освоювати нову технологію. Чи є вказана ситуація конфліктом? Які перспективи розвитку цієї ситуації і механізми управління нею Ви можете запропонувати?

Завдання 2.

Уявіть ситуацію: кожен раз, коли Ви ведеєте серйозну розмову з однією зі співробітниць, критикуєте її роботу і питаєте, чому

вона так чинить, вона лише мовчить. Вам це неприємно, Ви не знаєте з чим пов'язане її мовчання, сприймає вона критику чи ні, Ви турбуєтеся і сердитися.

Що можна зробити, щоб змінити ситуацію?

Завдання 3.

Складіть професійний етичний кодекс туристичної фірми. Спробуйте відобразити у ньому основні цінності, принципи і правила поведінки працівників.

Завдання 4.

Співробітник схвильовано розповідає про конфліктну ситуацію, яка представляє для вас інтерес. Як його потрібно слухати?

Вправа «Моя конфліктологічна позиція»

Мета: стимулювання внутрішніх ресурсів, розвиток інтересу до самопізнання, упевненості у своїх можливостях, виявлення шляхів подальшого професійного розвитку.

Рекомендації до виконання. У верхній частині аркуша паперу пишеться ім'я. Нижче вказується все, в чому виявляється «конфліктологічна позиція». Аркуш ділиться вертикальною лінією на дві частини.

Ліва частина позначається знаком «+», права – знаком «-». У частині з позначкою «+» перелічується все, що сприяє вияву та стійкості власної конфліктологічної позиції, розвитку творчості, під позначкою «-» те, що заважає її вияву та гальмує її вияв. Пропонується поміркувати й написати, що саме необхідно зробити для подолання всіх перелічених «перешкод».

Обговорення. Ваші враження від вправи? Що може бути «перешкодами» для формування власної конфліктологічної позиції?

Кейс «150 листів у день»

Опис проблеми

Кузьмінський Олег був прийнятий на посаду керівника департаменту в доволі велику фірму. Раніше він працював заступником директора в значно меншій за розмірами і популярністю компанії того ж самого профілю.

На другий день роботи йому поставили комп'ютер і підключили до різних корпоративних систем: кадрової, планової і проектної, фінансової, а також до системи документообігу, все при дотриманні встановлених повноважень доступу і вимог щодо захисту інформації. Само собою підключили і до корпоративної електронної пошти.

Такі оперативність, широта, впорядкованість і режими використання запропонованого інформаційного забезпечення, порівняно з тим, що в цій частині було на попередній роботі, сподобалися Кузьмінському Олегу. На його думку, подібний рівень організації інформаційних ресурсів свідчив про високу корпоративну культуру нового роботодавця.

Щоправда, збентежило те, що в його електронну поштову скриньку, буквально відразу після включення, стали надходити листи, і в одному з перших було повідомлення HR про вихід на роботу нового директора департаменту, а саме – Кузьмінського Олега. З величезним списком одержувачів, поставлених у копію, Кузьмінському Олегу здалося, що розсилка була по всій компанії, багатьом сотням співробітників.

Через кілька днів електронні листи пішли лавиною. Згодом потік вхідних листів виріс до 100–150 і більше в день, і на цих цифрах почав стабілізуватися. А на колишній роботі у Кузьмінського Олега було в середньому не більше десятка листів у день, і то здавалося, що багато.

Виникло спочатку запитання, а потім і обережні звернення до ще малознайомих колег порівнянного менеджерського положення, в чому тут справа, скільки листів отримують вони, і загалом чому такі електронні «протяги» гуляють по компанії. Відповіді були приблизно однакові: всі отримують багато листів; тут така корпоративна культура; так організована внутрішня бізнес-комунікація.

У період становлення на посаді, протягом своїх «перших 100 днів», наш герой і без того мав чимало проблем і питань у повсякденній діяльності, що заповнювали робочий час, а цей каламутний електронний потік листів, здавалося, робив ситуацію з тривалістю робочого дня і з вихідними майже нерозв'язною.

Кузьмінський Олег вирішив боротися з цією рутиною. Спочатку він усі листи прочитував і на все відповідав, хоча б якось на зразок, «отримав, дякую», засиджуючи до глибокої ночі. Потім став читати, але не відповідати ряду нижче за посадою абонентам. Нарешті, перестав і прочитувати листи, від тих, як йому здавалося, непотрібних адресатів. Але на регулярних нарадах (а їх було, принаймні, чотири види: у гендиректора, зі замовниками, зі своїми співробітниками і з колегами із суміжних департаментів) він став іноді потрапляти в ситуації, коли учасники наради посилалися, що з такого питання вони (або їх клерки) всіх проінформували розсилкою, а Олег був не повідомлений, на чому став втрачати бали.

Шлях прямої дії (протидії) не допоміг. Тому Олег вирішив чіткіше проаналізувати і структурувати свою електронну переписку. Він виявив і класифікував джерела, зрозумів, що здебільшого листи йдуть від HR та інших забезпечуючих підрозділів, від топ-менеджменту, від замовників, від керівників інших департаментів, начальників служб, від керівників проєктів (своїх і чужих), від своїх підлеглих керівників і рядових.

Значний обсяг виникав по лінії зовнішньої переписки зі замовниками, листами з системи електронного документообігу, які породжували власні «струменя» в цьому електричному Гольфстрім, особливо коли треба було підготувати лист за погодженням з декількома підрозділами. В пошту потрапляли також листи, пов'язані зі значними управлінськими подіями з кадрової, планової, фінансової та інших корпоративних підсистем.

Не забувала система нагадати і про свята, про відпустки, про народження дітей, про весілля співробітників, про заохочення і підвищення на посаді тощо. Нагороджували цей корпоративний електронний фонтан регулярні розсилки оглядів за тематикою фірми, в формі інформаційних добірок від PR-служби, новин і аналітики.

Однак Кузьмінський Олег холоднокрівно зібрав дані, опанував фактурою, добре обміркував становище і продовжив боротьбу, сформулювавши для себе низку завдань для скорочення обсягу електронного листування, що приходить на його адресу.

Запитання по кейсу

1. Що можна сказати про корпоративну культуру даної компанії?

2. Як Ви оцінюєте ініціативу (задум і реалізацію) першої особи по переходу до безпаперових технологій і управління знаннями?

3. Який перелік заходів на місці для Кузьмінського Олега передбачили б Ви для скорочення обсягу електронного листування?

4. Як правильно, на ваш погляд, варто було б організувати перехід до безпаперових технологій і управління знаннями в компанії?

Кейс «Справедливе покарання або імідж – чим пожертвувати?»

Постановка проблеми

ТОВ «ВСЕК», про яку йдеться, входить у структуру великого холдингу на нижньому його рівні і відповідає за оперативне управління енергетичними активами. Підприємство було засноване в радянські часи. На початку 1990-х років підприємство пройшло процедуру приватизації. До 2000-х років компанія зберегла майже в першопочатковому вигляді організаційну структуру і культуру, яка склалася за радянських часів.

Серйозні зміни у товаристві почалися тільки з 2000 року. Прихід нового власника з новою ідеологією бізнесу викликав низку побоювань у співробітників підприємства. На той момент більшість з них вважали, що «енергетика – це соціальна сфера», а керівник підприємства – «це мудрий батько з багатим життєвим досвідом, він завжди знає, що робити». Навпаки, представники нової команди управлінців були носіями цінностей так званої «культури успіху», для якої притаманні «управління за цілями», делегування повноважень, впровадження КРІ тощо.

За період з 2001 по 2019 роки у підприємстві відбулися суттєві зміни, починаючи від введення Кодексу організаційної культури, розробки регламентів підприємства до різних ініціатив щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Керівники філій

намагалися пристосувати нововведення до наявної організаційної структури та корпоративної культури філії, тобто, по суті, нічого не змінювали.

Взагалі, якщо характеризувати структуру ТОВ «ВСЕК», то можна сказати, що філії представляли собою відокремлені підрозділи зі своєю унікальною субкультурою, цінності якої визначалися цінностями керівника філії.

Філія № 7 була типовою філією ТОВ «ВСЕК». Керівник філії № 7 Маковкін І. С. був повноправним господарем понад 10 років. Хоча інші філії за цей час кілька разів змінили директорів. Просувалися на філії, зазвичай, родичі, друзі, однокласники директора або надлояльні до нього працівники, які в потрібний момент зроблять все, що їм скаже директор. Цим він часто і користувався, коли необхідно було, щоб на торгах виграв конкретний підрядник або коли «своєму» підряднику потрібно було заплатити за невиконану роботу. Незважаючи на те, що процеси проведення торгів були зарегламентовані, за допомогою свити директору вдавалося протягнути «своїх» підрядників. Збиток від такої діяльності директора тільки за 2019 рік становив понад 2 млн. грн.

Водночас під керівництвом Маковкіна І. С. філія № 7 здобула славу кращої в компанії «ВСЕК». Вона стала «кузницею кадрів» для всіх інших підрозділів підприємства. Вирощені кадри відправляли на інші філії покращувати виробничі показники. За ними філія № 7 постійно входила до трійки ліпших у підприємстві. Тобто за роки роботи Маковкіну І. С. вдалося створити образ ефективного управлінця в очах ради директорів і акціонерів, адже про це свідчили показники роботи філії.

Інформація про зловживання на філії № 7 дійшла до основного акціонера підприємства. Служба безпеки отримала команду перевірити інформацію, що надійшла. В ході перевірки факти зловживань підтвердилися.

Перед акціонерами постала дилема: звільнити директора, водночас дискредитувавши всю систему управління «ВСЕК», або спустити все на гальмах заради стабільності роботи і зберегти імідж компанії, пожертвувавши малим?

Запитання по кейсу: як вчинити акціонерам у такій ситуації?

Література

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 6–11. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/1234567600>
2. Амеліна С. М., Кубицький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2020. December 17–18th. P. 59–72. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7>
3. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Х. : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.
4. Беляєва С. С. Концептуальні основи організації тимбілдінгу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 417–422. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU>
5. Гончаренко І. М., Сірченко К. О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент управління сучасною організацією. *III всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. С. 282–291. URL: https://er.knutd.edu.ua/bi18_P282-291.pdf.
6. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
7. Жупанова Д. О., Марченко Ю. Г. Стратегії поведінки офіс-менеджера в конфліктних ситуаціях. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції, міжвузівська наук.-практ. конф.* Збірник тез II міжвузівської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції», 23 листопада 2019 р. / відп. за вип. Ю. Г. Марченко. Вінниця : ФОП Корзун Д. Ю., 2019. С. 85–90. URL: <http://vfeu.edu.ua/uploads/files/default85>
8. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. *Сучасний менеджмент і економічний розвиток*. Суми : СумДУ, 2014. С. 105–111. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>
9. Кужелев О. М. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин : монографія. Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 260 с.
10. Кускова С. В. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.
11. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*. 2019. № 4 (36). С. 127–140. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/735>
12. Оверчук В. А. Мобінг як форма психологічного насилля в трудовому колективі. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 1. Т. 2. С. 185–188. URL: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/ar/part_2/1-2_2019.e
13. Пігош В. А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного універ-*

ситету. *Серія Економіка*. 2020. Вип. 1 (13). С. 104–107. URL: <https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/2020-113-103-107.pdf>

14. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «Конфлікт». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 44–48. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27814>

15. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

16. Сазонова Т. О., Сиротюк А. П., Вигівська І. А. Управління конфліктами як складова стратегії управління поведінкою персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 148–153. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/hale/123789/2192>

17. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.

18. Трюхан О. А. Захист працівників від мобінгу на робочому місці: теоретико-правовий аспект. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 4. С. 42–46. URL: http://apnl.dna/_2017/_2017.e

19. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Класичний приватний університет*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152–156. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/3_2020

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Акт – документ, складений однією або кількома особами, що підтверджує будь-які установлені факти або події.

Акт – документ, який складається групою осіб для підтвердження фактів або ситуації, що виникли.

Адміністративні методи управління офісом – це сукупність способів і засобів впливу на персонал офісу, що ґрунтуються на владі та дисципліні.

Акустичні системи призначені для перетворення аудіосигналів у звукові сигнали, відтворювані звуковими колонками.

Аналіз пропозиції – комплекс дій, спрямованих на вивчення усіх чинників, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів.

Аутсорсинг – передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду.

Б

Бек-офіс підприємства являє собою зону, в якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу.

Бланк – стандартний аркуш паперу з відтвореними на ньому постійними реквізитами документа і місцем, відведеним для змінної інформації.

В

Вербальна комунікація (від лат. *verbalis* – словесний) передбачає цілеспрямовану словесну передачу певного повідомлення.

Відгук – сутність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення з його змістом.

Відкритий простір (від англ. *Open Space*) – це варіант планування офісного приміщення, властивими рисами якого є велика кількість вільного простору для працівників нижчого та середнього рівнів, кілька великих і просторих кабінетів для менеджерів вищої ланки, невелика кількість закритих переговорних кімнат.

Відомість – це різновид документа, який найчастіше використовується в бухгалтерській справі, у системі банку та ін.

Відправник – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її.

Візитівка (візитна картка, *business card*) – традиційний носій контактної інформації про людину чи компанію.

Вказівка – часто має усний характер, видається керівником чи менеджером проекту щодо розподілу ресурсів та обов'язків підлеглих у межах їх посадових інструкцій та чинного законодавства.

Внутрішнє середовище утворюється кадровим складом, ресурсами, цілями, завданнями, технологіями та ін.

Внутрішні комунікації – це комунікації, які мають місце в межах підприємства: між окремими співробітниками, між підрозділами; найчастіше пов'язані з координацією їх діяльності.

Г

Головним завданням офісу є оптимальне використання і координація всіх ресурсів підприємства (капіталу, будівель, споруд, обладнання, сировини, матеріалів, праці, інформації) для досягнення його цілей.

Графічний покажчик – «мишка» – призначений для введення графічної інформації на комп'ютер.

Д

Дані – вихідні факти, цифри та події.

Декодування – процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи на конкретну інформацію та інтерпретує її значення.

Ділове спілкування – це процес, при якому триває обмін діловою інформацією та досвідом роботи, що передбачає досягнення певного результату в спільній роботі, вирішення конкретного завдання або реалізацію певної поставленої мети.

Діловий етикет – це сукупність правил поведінки (ведення ділових переговорів, нарад, офіційних прийомів, взаємини в трудовому колективі, прийом на роботу, звільнення, прийом відвідувачів, заохочення й покарання, ділові відносини керівника з підлеглими, діловий стиль і імідж тощо), прийнятих у діловому світі.

Ділові візитки використовують у бізнесі, на офіційних зустрічах та переговорах, для надання контактної інформації своїм майбутнім клієнтам.

Ділові конфлікти в офісі – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової взаємодії в офісі.

Довідка – документ інформаційного характеру, що описує, встановлює факти, події.

Документ (із лат. «спосіб доказу», «повчальний приклад») – це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини.

Документообіг – рух документів в установі (підприємстві) з моменту їх створення до відправлення.

Доповідна записка – документ, адресований керівникові даної чи вищої установи з інформацією про ситуацію, що виникла, про наявні факти, явища, про виконану роботу з висновками та пропозиціями автора.

Доручення – це документ, за яким організація чи окрема особа надає право іншій особі від їх імені виконувати певні дії.

Е

Економічні методи управління офісом – це вплив на економічні інтереси співробітників офісу та інших осіб, які беруть

участь в економічній діяльності офісу, за допомогою економічних важелів (заробітної плати, премій, прибутку, податків, пільгових цін тощо) організувати ефективне управління виробничими процесами.

Електронна записна книжка – малогабаритний інструмент четвертого покоління, що поєднує годинник із будильником, калькулятор, телефонний довідник.

Електронний цифровий підпис – це вид електронного підпису, отриманого за результатом криптографічного перетворення набору електронних даних, який додається до цього набору або логічно з ним поєднується, даючи змогу підтвердити його цілісність та ідентифікувати підписувача.

Ергономіка – це науково-теоретична та науково-експериментальна дисципліна, яка досліджує психофізіологічні чинники взаємодії людини з різними засобами діяльності в умовах, що вимагають від людини нервових реакцій на обставини, які постійно змінюються.

Етикет – це мовчазна мова, за допомогою якої можна багато чого сказати й багато чого зрозуміти, якщо вміти бачити.

Ефективність – показник раціональності організації процесу з погляду «окупності» витрат на нього.

3

Закритий (кабінетно-коридорна система) – при якому весь простір офісу ділиться на кімнати або кабінети, які, зазвичай, виходять у загальний коридор.

Заява – це вид звернення, за допомогою якого громадяни реалізують через державні органи або громадські організації надані їм права (на чергову відпустку, обмін житлової площі, отримання надбавок до заробітної плати тощо).

Зворотний зв'язок – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу.

Зовнішнє середовище – чинники за межами організації, що впливають на її діяльність.

I

Імідж офіс-менеджера – це сформований образ, в якому виділяють ціннісні характеристики і риси, що певною мірою впливають на оточення. Як компоненти іміджу офіс-менеджера виокремлюють зовнішній вигляд (манера одягатися), тактику спілкування (вмілу орієнтацію в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічного впливу тощо), діловий етикет і протокол, етику ділового спілкування.

Інструкція – документ інформаційно-повідомчого характеру, що містить опис необхідних процедур та дій для здійснення тієї чи іншої операції (отримання кредиту, заповнення документів тощо). Часто інструкція видається менеджером усно в процесі навчання підлеглого.

Інформаційний обмін – взаємообмін між співробітниками, клієнтами інформаційними матеріалами і програмами, завдяки якому прискорюється процес ухвалення економічних, передусім управлінських, рішень.

Інформація (від лат. *information* – роз'яснення, виклад) – відомості про осіб, предмети, факти, події, явища та процеси, що передаються усним, письмовим або будь-яким іншим шляхом.

K

Календар – найбільш поширений інструмент для планування й обліку заходів.

Канали передачі – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача.

Канцелярські товари – це вироби та приладдя, використовувани для листування та оформлення документації.

Квитанція – документ, що видається установам, організаціям, підприємствам на підтвердження отримання певних матеріальних цінностей і грошових коштів.

Клавіатура – автономний пристрій, призначений для введення символів.

Класичні хронофаги – нечітко поставлені цілі, безсистемність у справах, документах, на робочому столі та комп'ютері,

а також неефективні наради, все що призводить до «витікання часу в пісок».

Коворкінг-центри – послуги з організації раціонального робочого процесу.

Кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову тощо.

Колір – це візуальне явище, викликане реакцією на стимуляцію світла.

«Комбінований офіс» (комбі-офіс) передбачає виділення кожному співробітнику постійного і тимчасового робочого місця.

Комунікація (від лат. *communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Комунікація – це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Конфліктом називається зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які сформувалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників.

Корпоративний портал – система керування внутрішнім інформаційним ресурсом офісу для ефективних внутрішніх комунікацій, колективної роботи над завданнями, проєктами та документами.

Корпоративний секретар – це співробітник, який підтримує спілкування між власниками акціонерного товариства, його топ-менеджерами та радою директорів.

М

Месенджер – це програма, мобільний додаток або веб-сервіс для миттєвого обміну повідомленнями.

Мобінг (*mobbing* – від англ. дієслова *to mob* – грубити, нападати натовпом, зграєю, цькувати) – форма психологічного насильства у вигляді цькування співробітника в колективі з метою його подальшого звільнення.

Монітор призначений для виведення текстової та графічної інформації на екран. Це пристрій відображення візуальної (зорової) інформації.

Моніторинг (англ. *monitoring*) – комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, що забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів.

Н

Наказ – розпорядчий документ, який видається керівником підприємства, організації, установи на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції.

Накладна – обліково-фінансовий документ про приймання, відправлення чи видачу матеріальних цінностей.

Неформальні комунікації – це ті контакти, які реалізуються за межами організації і незалежно від її формальних комунікативних каналів.

Номенклатура справ – це систематизований список справ, що заведені в діловодстві підприємства.

О

Операційна система (ОС) – резидентна програма, що автоматично запускається після вмикання в мережу.

Організаційна структура – сукупність підрозділів, що становлять ту чи іншу організацію (відділів, цехів та служб органів управління).

Організаційно-розпорядчий метод – оперативний вплив на виробничий процес офісу, з одного боку, прийняття перспективних та ефективних рішень з удосконалення системи управління офісом та виробництва – з іншого.

Організація – група осіб, які співпрацюють між собою для досягнення спільної мети.

Організація роботи з документами – це забезпечення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами (з моменту створення або отримання документа до його знищення або передачі на архівне зберігання).

Організація робочого місця – це система заходів щодо оснащення робочого місця засобами і предметами праці і їх функціонального розміщення з урахуванням антропометричних даних виконавця.

Організація управлінської праці – це система використання живої праці у сфері управління, що забезпечує її функціонування з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності.

Основна мета контролю – забезпечення виконання тих документів, які за дорученням керівника підприємства поставлені на контроль.

Основні інструменти сучасних комунікацій в офісній діяльності є конференції, презентації, наради, ділові переговори, збори трудового колективу, телефонні переговори, службові записки та ін.

Особисті візитки використовують при неформальному спілкуванні (візитка містить ім'я і прізвище власника, іноді телефонний номер, посада та адреса в ній необов'язкові, стиль виконання візиток – відповідно до особистих уподобань і потреб власника).

Офіс – відособлена адміністративна одиниця, яка організовує управління підприємством, призначена для розміщення адміністративно-управлінського персоналу, а також виконує комплекс послуг інформаційного, консультаційного, комунікативного, рекламного характеру при використанні праці кваліфікованих фахівців.

Офіс – нежитлове приміщення, що належить суб'єктові господарювання, де розміщується його виконавчий орган, і яке має певну адресу для здійснення поштового зв'язку.

Офіс-менеджер – це адміністратор, на якого покладені різні адміністративні й господарські функції, працює не лише з першим керівником, а й з іншими співробітниками та службами підприємства.

Офіс-менеджер – це співробітник, керуючий офісом – його інформаційними, технічними, матеріальними і людськими ресурсами. Отже, він є справжнісіньким управлінцем.

Офіс-менеджмент – це один із видів управлінської діяльності, основними завданнями якого є створення найбільш сприятливих матеріальних, технічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних умов ефективної роботи управлінського апарату, інформаційно-документаційне забезпечення управління підприємства, планування, організація, координація, мотивація, розвиток і контроль роботи відділів та служб.

Офісна організаційна техніка – це всі технічні засоби, що використовуються для зберігання, пошуку, передавання та оброблення інформації в умовах сучасного офісу, що полегшує та прискорює паперове діловодство та адміністративно-управлінську діяльність.

Офісний персональний комп'ютер відрізняється від ігрового як діловий костюм від вбрання фокусника – строгість і витриманість проти строкатої вишивки.

Оформлення документа – це проставлення необхідних реквізитів, їх написання і розміщення на бланку.

II

Персональний асистент – еліта адміністративного персоналу.

Повідомлення – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу.

Посвідчення – це документ, що свідчить про факти діяльності, повноваження громадян.

Постанова – це правовий акт, що приймається вищими та деякими центральними органами управління з метою розв'язання найбільш важливих і принципових завдань, поставлених перед цими органами, та встановлення стабільних норм і правил поведінки.

Пояснювальна записка – містить відомості, що пояснюють причини певного факту, вчинку, події чи невиконання наказу, розпорядження, вказівки.

Приймач – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

Програмне забезпечення – сукупність програм, процедур і навіть документації, що використовується для функціонування системи оброблення даних.

Пропозиція – це кількість товарів, благ та послуг, що перебувають на ринку.

Протокол – документ колегіальних органів, у якому фіксуються місце, час і мета проведення зборів, конференцій, засідань, нарад, обговорень тощо, склад присутніх, зміст доповідей, а також містить запис ходу обговорення питань та прийняття рішень.

Психологічні методи – це сукупність механізмів впливу на міжособистісні стосунки, спрямована на створення оптимального психологічного мікроклімату в офісі.

Р

Реєстрація документа – це присвоєння йому індексу (номера) та проставлення його на документі з наступним записом коротких даних про нього в журналі (на картці) або в пам'яті ПК.

Режим праці та відпочинку – це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, зберігають здоров'я працівників; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Реквізит (лат. *requisitum* – необхідне) – сукупність обов'язкових даних, без яких документ не може бути основою для обліку і не має юридичної сили.

Референт-помічник керівника підприємства – це посадова особа, яка є і доповідачем, і консультантом з певних питань.

Робоче місце – зона трудової діяльності співробітника, оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків.

Розписка – це документ, який підтверджує передавання й одержання документів, грошей, товарів тощо, засвідчений підписом одержувача.

С

Секретар-референт – це секретар, в обов'язки якого входить не тільки виконання технічних робіт, а й найвідповідальніших доручень і прийняття рішень.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Система «5S» – це п'ять кроків до створення комплексного якісного середовища, що сприяє підвищенню продуктивності, якості і безпеки праці.

Система електронного документообігу (СЕД) або EDMS (*Electronic Document Management Systems*) – це комп'ютерна програма (програмне забезпечення, система), яка дозволяє організувати роботу з електронними документами (створення, зміна, пошук), а також взаємодію між співробітниками (передача документів, видача завдань, відправлення повідомлень тощо).

Системний блок – це блок, де міститься усе необхідне для роботи комп'ютера та, звісно, системна програма (система), тому він так і називається.

Сканер – це пристрій, що дозволяє вводити безпосередньо з паперового носія чи плівки до комп'ютера зразки зображень, які розпізнаються у вигляді тексту, малюнків, слайдів, фотографій та іншої графічної інформації.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на мотивації потреб та інтересів особистості, колективу офісу, на їх професійних зв'язках і спілкуванні, ініціюють творчу й професійну активність.

Спеціальні методи управління офісом – це засоби управління соціальними процесами, що відбуваються в трудовому колективі офісу, на основі соціологічних досліджень і наукових підходів.

Справою є сукупність документів (в окремих випадках – документ), сформованих за будь-якою ознакою, поміщених у тверду обкладинку, оформлену за певними правилами.

Статут – це юридичний акт, що є зведенням правил, які регулюють діяльність організацій, установ, товариств, громадян, їх відносини з іншими організаціями та громадянами, права та обов'язки в певній сфері державного управління або господарської діяльності.

Т

Тайм-менеджмент – це управління часом, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу.

Технічний секретар (секретар – друкарка) виконує здебільшого друковані роботи.

Тимблдинг – це спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію.

Тімспіріт (від англ. *team spirit* – командний дух) – це різноманітні корпоративні свята, тематичні вечори з конкурсами та концертами, які сприяють знайомству всіх співробітників у неформальній атмосфері, їх згуртуванню, збільшенню довіри.

У

У менеджменті інформація – сукупність відомостей, повідомлень (усних, письмових, графічних тощо), знань про стан системи управління та її функціонування. Інформацію необхідно відрізнити від даних.

Умови праці – це сукупність елементів виробничого середовища, які впливають на працездатність і здоров'я людини в процесі праці.

Управління конфліктом – цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення певний конфлікт.

Управлінська документація – це сукупність документів, оформлених відповідно до певних правил і використовуваних в управлінській діяльності.

Управлінська праця – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

Ф

Фільтрування табличної бази даних – це процес заховування усіх рядків, окрім тих, які задовільняють певним критеріям.

Формальні комунікації пов'язують елементи організаційної структури і встановлюються за допомогою правил, закріплених у посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах.

Формуванням справ називається групування виконаних документів у справи.

Формуляр-зразок – єдина модель побудови форми документа, яка встановлює сферу застосовування, формат, розміри полів, вимоги до побудови конструкційної сітки й основні реквізити.

Фронт-офіс вміщує кілька зон: зону очікування, приймальню та кабінет керівника, кімнати, у яких здійснюється робота з клієнтами, відвідувачами.

Х

«Хмара» – це великий масив легкодоступних віртуальних ресурсів (апаратних, програмних платформ та послуг).

Хмарний сервіс – послуга надання хмарних ресурсів за допомогою технологій «хмарних обчислень».

Хмарні обчислення (англ. *cloud computing*) – це програмно-апаратне забезпечення, доступне користувачеві через Інтернет або локальну мережу у вигляді сервісу, що дозволяє використовувати зручний інтерфейс для віддаленого доступу до виділених ресурсів (обчислювальних ресурсів, програм і даних).

Хронофаги – фактори, що обумовлюють максимальні (і найдорожчі) втрати часу, тобто «поглиначі» часу.

Ц

Цейтнот – постійний брак часу.

Ч

Часовий простір – це один з найважливіших ресурсів людини, який є конкретно обмеженим та не відновним, його не можна замінити чи повернути, однак можна ефективно «конвертувати» – перетворюючи на конкретні цінності в житті.

Ш

Шум – це небажаний і неприємний звук, який, зазвичай, порушує діяльність або баланс життя людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 6–11. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/1234567600>
2. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посібник. Івано-Франківськ : «Лілея», 2015. 160 с.
3. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
4. Амеліна С. М., Кубицький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2020. December 17–18th. P. 59–72. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7>
5. Асатуллоєва О. Б., Оніпко Т. В. Професійні та психологічні особливості роботи офіс-менеджера. *Збірник наукових статей магістрів спеціальностей «Документознавство та інформаційна діяльність», «Готельно-ресторанна справа», «Курортна справа», «Технології в ресторанному господарстві»* ПУЕТ. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 9–15. URL: [ttp://dspace.puet.edu.ua/handle/12345678933](http://dspace.puet.edu.ua/handle/12345678933)
6. Барбара Н. В. Етика ділового спілкування : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2013. 83 с.
7. Барабанов І. В., Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Х. : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.
8. Безверхий К. Організація та методика електронного документообігу на підприємстві: стан та перспективи розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1 (2). С. 16–25. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_6
9. Верескля М. Р., Леськів Г. З. Безпека життєдіяльності та охорона праці : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 264 с.
10. Березуцький В. В. Ризик орієнтований підхід в охороні праці. LAP Lambert Academic Publishing, 2019. 108 с.
11. Березуцький В. В., Адаменко М. І. Небезпечні виробничі ризики та надійність : навч. посібник. Х. : ФОП Панов А. М., 2016. 385 с.
12. Березуцький В. В., Ільїнська О. І. Ергономічні особливості забезпечення умов праці в офісах. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: *Інноваційні технології та обладнання обробки 15 матеріалів у машинобудуванні та металургії*. 2019. № 11(1336). С. 15–21. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/DeBu_2012_1_9.pdf

13. Беляєва С. С. Концептуальні основи організації тимблдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*, 2019. № 1 (65). С. 417–422. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU>
14. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis2
15. Бірюкова М. В. Мобільні месенджери як технології сучасної SELF-взаємодії у фокусі цифрової соціології. *Політологія. Соціологія. Право*. Вип. 4 (44). 2019. С. 8–12. URL: <http://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/199304>
16. Будянська В. А. Формування культури ділового спілкування менеджерів освіти в процесі застосування різних форм спілкування. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2018. № 3. С. 1–3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19385>
17. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство: електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf
18. Бутенко Т. А., Сирий В. М. Економічна інформатика : навч. посібник. Х., 2020. 209 с.
19. Буяк Л. М., Мушак А. Я., Хома Н. Г. Працюємо з базами даних в середовищі *Microsoft Office*: теоретичні аспекти та приклади розв'язування задач : навч. посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 80 с.
20. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 228 с.
21. Верескля М. Р. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з менеджменту економічної безпеки в сучасних умовах : монографія. Львів : ПАІС, 2017. 160 с.
22. Верескля М. Р. Теоретичні та практичні аспекти формування професійної компетентності майбутніх фахівців з менеджменту економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Психологічна / гол. ред. Р. І. Благута*. Львів : ЛьвДУВС, 2017. Вип. 1. С. 80–88. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64
23. Верескля М. Р. Формування професійних якостей менеджера як умови забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Економічна / гол. ред. Р. І. Благута*. Львів : ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 142–151. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis
24. Верескля М. Р. Фактори успіху сучасного менеджера з економічної безпеки. *Наукові записки. Серія Педагогічні та історичні науки : зб. наук. статей*. К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. Вип. СХХІІІ (134). С. 32–40. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/20183>
25. Внутрішня комунікація: як ефективно побудувати діалог в колективі. 2019. URL: <https://gurt.org.ua/articles/39901/> (дата звернення: 20.03.2021).

26. Вовкодав О. В., Ліп'яніна Х. В. Сучасні інформаційні технології : навч. посібник. Тернопіль, 2017. 500 с.
27. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.119.
28. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянюк Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 29–34. URL: <http://123456789/146814.2020.29>
29. Галюк І. Б. Роль організаційних комунікацій для забезпечення ефективності діяльності в умовах сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 2. № 15. С. 41–46. URL: <http://hdl.handle.net/123459/1217>
30. Гервас О. Г. Ергономіка : навч.-метод. посібник. Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2011. 130.
31. Глинський Я. М., Лапінський В. В., Рязьська В. А. VBA як об'єкт вивчення і засіб діяльності у компетентісно орієнтованому навчанні інформатики. Комп'ютер у школі та сім'ї. Питання теорії. 2019. № 1. С. 42–48. URL: https://vlapinsky.at.ua/CSF_2019/CSF_01_19_00_RGB4
32. Гнатюк Л. Р., Музиченко О. А. Особливості еволюції офісних приміщень та сучасні тенденції їх оформлення. *Національний Авіаційний Університет*. 2014. Вип. 37. С. 117–124. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/4blyvostipdf>
33. Гнучкі робочі місця та коворкінг. URL: <https://U.S.FlexibleWorkspace-and-Coworking/Established-Expanding-and-Evolving>
34. Голубко А. І., Прищак М. Д. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу в сучасних умовах. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29693>
35. Гончаренко І. М., Сірченко К. О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент управління сучасною організацією. *III всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. С. 282–291. URL: https://er.knutd.edu.ua/bi18_P282-291.pdf
36. Гошовська В. А., Пашко Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 96 с.
37. Грендяч Т. Система електронного документообігу як інструмент діяльності підприємства. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*. С. 241–244. URL: <http://dSPACE.idgu.edu.ua/xml/1234567>
38. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
39. Жупанова Д. О., Марченко Ю. Г. Стратегії поведінки офіс-менеджера в конфліктних ситуаціях. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції : міжвузівська наук.-практ. конф.* Збірник тез II міжвузівської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції», 23 листопада 2019 р. / відповід. за випуск Ю. Г.

Марченко. Вінниця : ФОП Корзун Д. Ю., 2019. С. 85–90. URL: <http://vfeu.edu.ua/uploads/files/default85>

40. Зайцева Н. В. Організація комунікації в управлінській діяльності на основі сучасних інформаційних технологій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. Вип. 1 (11). Т. 1. С. 166–170. URL: <http://tpa.pstu.edu/article/view/74772>

41. Добродумов П. О. Діловодство і документація : навч.-метод. посібник. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с.

42. Дученко М. М, Шевчук О. А. Бізнес-етика : конспект лекцій. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с.

43. Дяченко Т., Франовська В. Місце і роль комунікацій у системі менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 7–10. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1>

44. Електронний документообіг в Україні: як все працює. URL: <https://iquision.com/2019/03/15/3>

45. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>

46. Ізюмцева Н. В., Недождій В. В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/169>

47. Іщенко М. І., Міщук С. В., Адамовська В. С. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Державне управління»*. 2018. № 3 (80). С. 39–45. URL: <http://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager/article/view/8/8>

48. Свтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. № 3 (192). С. 15–18. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64

49. Казанджі А. В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 254–259. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/1452>

50. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63. URL: <http://www.irbis-nbuv.g&IMA>

51. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. *Сучасний менеджмент і економічний розвиток*. Суми : СумДУ, 2014. С. 105–111. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf2>

52. Катріченко К., Бондаренко І. В. Принципи універсального дизайну як засіб формування офісів з урахуванням вимог людей з інвалідністю: матер. V Всеукр. наук.-практ. студент. конф. «Мистецтво ХХ–ХХІ століть: проблеми, постаті, перспективи» (м. Ужгород, 22–23 березня 2018 року).

С. 26–39. URL: http://www.artedu.uz.ua/doc-files/konkurs_studrob/2019/stud_vistnik2019.pdf#page=27

53. Кіца М. Роль соціальних мереж у сучасній журналістиці. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Журналістські науки*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 896. С. 98–105. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44514>

54. Ключевський В. І. Електронний документообіг як вагома складова прозорості діяльності місцевих органів державної влади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. Херсон, 2018. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/17.pdf

55. Коворкінг в Україні. URL: <https://www.coworking.com.ua>

56. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. К. : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.

57. Комова М. В. Діловодство : навч. посібник. 4-те вид. Львів–К. : Тріада плюс; «Алерта», 2011. 220 с.

58. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. *Osvita.UA*. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>

59. Комунікації в системі управління організаціями. URL: <https://en.ppt-online.org/426054> (дата звернення: 10.03.2021).

60. Корпанюк Т. М., Мулик Я. І. Застосування мобільних додатків в бізнесі та їх облік. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/8/59.pdf>

61. Кравченко В. О. Менеджмент : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.

62. Красота О. Г., Нездойминога О. С. Ринок інформаційних технологій у сфері електронного документообігу. *Інфраструктура ринку. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. Вип. 32. 2019. С. 408–413. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/6093>

63. Кривомаз Т. І., Карпенко Н. С. Зелені стандарти для покращення офісної діяльності в нових умовах. *Екологічна безпека та природокористування*. 2020. № 2 (34). С. 5–21. URL: <http://es-journal.in.ua/article/view/207985>

64. Красніцька Г. М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 310–313. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_6.pdf

65. Красноручський О. О., Смігунова О. В. Етичні аспекти проведення ділових переговорів в сучасних умовах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. Вип. 171. X. : ХНТУСГ, 2016. С. 21–26. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/01/1/5.pdf>

66. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. Вип. 32. С. 131–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf

67. Кужелєв О. М. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин : монографія. Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 260 с.

68. Кукарін О. Б. Електронний документообіг та захист інформації : навч. посібник. К. : НАДУ, 2015. 84 с.

69. Кускова С. В. *Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник*. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Стильна типографія, 2020. 312 с.
70. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31
71. Кононихін О. С. *Моделі автоматизованого проєктування офісу в умовах нечіткої інформації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : 05.13.12 «Системи автоматизації проєктувальних робіт»*. М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Х. : ХНУРЕ, 2014. 20 с.
72. Лазоренко Т. В., Голуб М. О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 139–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2019_1_39
73. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. *Етика ділових відносин : навч. посібник*. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.
74. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*. 2019. № 4 (36). С. 127–140. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/735>
75. Ломачинська І. М., Якимюк Ю. П., Ломачинська Л. В. *Документально-інформаційні комунікації в системі соціальних комунікацій : навч. посіб.* 3-тє вид., перероб. і доп. К. : ЦУЛ, 2014. 336 с.
76. Магас М. І., Рязанов М. Р. Вплив умов праці на продуктивність працівників в сучасних офісах. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету ім. Василя Стуса. Економічні науки*. 2020. Т. 1. № 12. С. 232–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2019_1_39
77. Матвеева Ю. Т., Мирошніченко Ю. О. *Офіс-менеджмент : конспект лекцій*. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. 206 с.
78. *Менеджмент : навч. посібник / О. Т. Євтух, А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник. Д. : Національний гірничий університет*, 2012. 381 с.
79. Месюра В. І., Закусило Т. М. Аналіз основних прийомів особистого тайм-менеджменту. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27115/733.pdf>
80. Михайленко О. Навіщо бізнесу мобільний додаток? URL: <https://msb.aval.ua/news/?id=24743>
81. Молоткіна В. К. *Організація сучасної ділової комунікації : навч.-метод. посібник*. Переяслав-Хмельницький : «Видавництво КСВ», 2018. 267 с.
82. Москалюк Т. Т., Цимбалак Т. Р., Берк А. Ю. Порівняння CRM-систем. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28. № 1. С. 136–139. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.1.50>
83. Мурована А. В. *Методологія проведення переговорів в контексті сучасних професійних комунікацій. Економіка інноваційної діяльності під-*

приємств. *Маркетинг*. С. 345–346. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/126789/812.pdf>

84. Назаров М. І., Нізельська М. А. Вплив діджиталізації економіки на трансформацію світового ринку. *Класичний приватний університет*. Вип. 2 (19). 2020. С. 18–22. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/19_ukr/2_19_218

85. Назарова І. Я. Можливості та функції електронного документообігу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 166–167. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/642>

86. Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання : Наказ Мініюсту від 11.11.2014 р. № 1886/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1421-14>

87. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах і організаціях : Наказ Мініюсту від 18.06.2015 р. № 1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0736-15>

88. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010. Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1574915-20>

89. Нікітченко В. П., Захарова М. В., Люта М. В. Аналіз сучасних систем керування проектами. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. № 3. Квітень. 2019. С. 95–97. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/166/149>

90. Оверчук В. А. Мобінг як форма психологічного насилля в трудовому колективі. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 1. Т. 2. 185–188. URL: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/ar/part_2/1-2_2019.e

91. Онлайн офіс. URL: <http://www.bestfree.ru/uslugi/office/> online-office.php (дата звернення: 12.02.2021).

92. Оксентюк Р. Організація комунікаційного процесу в управлінні інформаційними зв'язками. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (16). С. 49–60. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/rauiz.pdf>

93. Матвеева Ю. Т., Мирошніченко Ю. О. Офіс-менеджмент : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2017. 206 с.

94. Офіс-менеджер. Дистанційний курс навчання Єшко. URL: http://eshko.ua/office_manager.htm

95. Палеха Ю. І., Мурейко Н. В., Оксіюк О. Г. Документально-інформаційні комунікації : навч. посібник. К. : Ліра-К, 2014. С. 32.

96. Палеха Ю. І. Загальне діловодство : навч. посібник. 4-те вид., випр. і доп. К. : Ліра-К, 2017. 624 с.

97. Патряк О. Маршрутизація та процеси життєвого циклу внутрішніх електронних документів. *Society. Document. Communication*. 2019. № 7. С. 183–196. URL: <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/233>

98. Піддубна Л. В., Павліченко В. М. Інформаційна безпека в системах електронного документообігу. *Науковий вісник Полтавського універси-*

мету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 59–66. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1588>

99. Пігош В. А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 1 (13). С. 104–107. URL: <https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/2020-113-103-107.pdf>

100. Пацкун Т. О., Миронов Ю. М. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. Керівник. ІНФО. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>

101. Янченко Н. В., Головка-Марченко І. С., Тихомирова А. О., Ярець М. В. Підвищення ефективності праці за рахунок коворкінг-центрів. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 331–337. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020331_337.pdf

102. Плешакова-Боровинська М. Г. Системи електронного документообігу в діяльності промислових підприємств. *Вісник книжкової палати*. 2012. № 7. С. 35–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2012_7_10

103. Плешакова-Боровинська М. Г. Впровадження систем електронного документообігу на виробничих підприємствах: організаційні питання. *«Colloquium-journal»*. 2019. № 10 (34). С. 92–94. URL: <https://cyberleninka.ru/arti70>

104. Поляруш О. В., Самофалова М. О. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612>

105. Попчук О. В. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій : навч.-метод. посіб. Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне, 2012. 116 с.

106. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bud_2012_1_9.pdf

107. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «Конфлікт». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Гельветика. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 44–48. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27814>

108. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua12_2018/

109. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.

110. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

111. Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві електронного міжвідомчого обміну : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF>

112. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15>
113. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19>
114. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12>
115. Редька К. Ю. Документна комунікація в системі інформаційного управління. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 108–113. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
116. Руда М. В., Лев Н. Ю. Міжнародні бізнес-комунікації в системі інформаційного забезпечення підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 182–189. URL: <https://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/23565>
117. Сагер Л. Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір : зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. № 64. С. 243–254. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29527>
118. Сазонова Т. О., Сиротюк А. П., Вигівська І. А. Управління конфліктами як складова стратегії управління поведінкою персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 148–153. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/2346789/2192>
119. Сафронова О. О., Стрільчук М. О., Аугліуддін Р. М., Донець К. В. Особливості формування дизайну інтер'єру сучасних інформаційних агентств. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2017. № 4 (25). С. 1–12. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbi_2017_4_2.pdf
120. Секрети успішних переговорів. URL: https://uteka.ua/spishnix_peregovoriv
121. Сердюк О. І., Мирна О. В. Ресепшн у просуванні корпоративного іміджу в офісному менеджменті. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 2 (7). Полтава : ЦДАА. 2013. Т. 2. С. 185–190. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/2734>
122. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
123. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент: практикум : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2016. 360 с.
124. Снігур Х. Коворкінг: переваги та недоліки в організації робочих місць. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 4. С. 117–124. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29125/180.pdf>
125. Сорокова А. О. Сучасний офіс: традиції та новаторство. *Problèmes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante: collection de papiers scientifiques «АЮГОΣ» avec des matériaux de la conférence scientifique et pratique internationale* (Vol. 4). 29 novembre. 2019. Bruxelles, Belgique : Plateforme scientifique européenne. Pp. 60–65. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index/29.11.2019>

126. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навч. посібник. К. : НМЦВО, 2011. 201 с.
127. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.
128. Тітов С. В., Тітова О. В. Аналіз якості інформаційно-технологічного забезпечення обробки документів у хмарному сервісі MICROSOFT ONEDRIVE. *Вісник ХДАК*. Вип. 52. 2018. С. 142–148. URL: <http://v-khsac.in.ua/article/vi078>
129. Трофименко О. Г., Прокоп Ю. В., Логінова Н. І., Чанишев Р. І. *Офісні технології* : навч. посібник. Одеса : Фенікс, 2019. 207 с.
130. Трошинська Т. Правильні комунікації рятують життя. URL: <https://hromadske.radio/vlasna-dumka/pravyl-ni-komunikatsii-riatuiutzhyttia>
131. Турянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196. URL: <https://dpspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45735/38-Turiyanska.pdf>
132. Трюхан О. А. Захист працівників від мобінгу на робочому місці: теоретико-правовий аспект. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 4. С. 42–46. URL: http://apnl.dna/_2017/_2017.e
133. Шевчук С. П., Скороходов В. А., Жуковська В. М. та ін. *Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент)* : навч. посібник. К. : «Видавничий дім «Професіонал»; Центр учбової літератури, 2010. 184 с.
134. Харчишина О. В. Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної культури. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8328/1/>
135. Цифрові технології – це майбутнє людства. URL: <http://hi-news.pp.ua/kompyuteri/5035-cifrov-tehnologi-це-maybutnye-lyudstva.html> (дата звернення: 08.11.2020).
136. Чупріна М. О. *Інформаційно-комунікаційні технології в бізнесі* : навч. посібник : конспект лекцій. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 116 с.
137. Шевчук С. В. *Українське ділове мовлення* : навч. посіб. 9-те вид., випр. і доп. К. : Алерта, 2018. 302 с.
138. Шевчук С. В. *Усне і писемне ділове спілкування (для державних службовців)* : навч. посібник. К. : Алерта, 2015. 448 с.
139. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент* : навч. посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
140. Шпак Н. О. *Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств* : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
141. Шульженко І. В. Удосконалення комунікацій в сучасних організаціях. Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії / *тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 21–22 берез., 2018 р.) / М-во освіти і науки України; М-во культури України; Київ. ун-т культури; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. К. : Вид. центр КНУКіМ, 2018. Т. 3. С. 318–321. URL: <https://dpspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/1>

142. Якименко А. В Сервіс GOOGLE-диск як інноваційний засіб хмарних технологій. *Молодий вчений*. № 5.3 (57.3), травень, 2018 р. С. 79–84. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/jou>

143. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Класичний приватний університет*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152–156. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/3_2020

144. Юрченко Т. Ю., Горшеніна О. П. Огляд сучасних операційних систем : матер. щорічної студент. наук. конф. кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій Полтавської державної аграрної академії «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики в економіці, менеджменті та бізнесі». Полтава : ПДАА, 19 квітня 2018 р. Вип. XIV. С. 42–44. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789>

145. БОСС-Референт – система для автоматизації документооборота на СПО. URL: http://www.docflow.ru/docflow_events/docflow-2010-moscow/prt.pdf (дата звернення: 24.02.2021).

146. Гилязова О. С. Управление офисом: социологический аспект : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург : УрФУ, 2014. 142 с.

147. Как выжить в open space Superjob. Советы по поиску работы и построению карьеры. 2018. URL: <https://www.superjob.ua/pro/5103/>

148. Программный продукт FossDoc и электронный документооборот. URL: <https://fossdoc.com/ru/elektronniy-dokumentoorbot> (дата звернення: 26.02.2021).

149. СТ-Центр М.Е. Doc. URL: <https://stcentr.com.ua/m-e-doc> (дата звернення: 26.02.2021).

150. Agence de la transition écologique (ADEME). URL: <https://www.ademe.fr> (дата звернення: 21.02.2021).

151. Vereskliа M. R. Methodological approaches to forming professional competence of future economic managers. *Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement: monograph*. Warsaw : BMT Eridia Sp. z o.o., 2018. P. 35–50.

152. Green Code Lab. URL: <https://www.greencodelab.org> (дата звернення: 21.02.2021).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

В'ячеслав Бліхар,
Мар'яна Верескля,
Наталія Михаліцька

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник

Редагування *Юлія Глиняна*

Макетування *Надія Лесь*

Друк *Іван Хоминець*

Підписано до друку 30.07.2021.
Формат 60 × 84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 20,22.
Тираж 100 прим. Зам. № 30-21.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.