

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов,  
Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка

# ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*80-річчю  
Національного авіаційного університету  
присвячується*

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*

«Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2014

УДК 65.016.7(075.8)

ББК 65.290-93я73

С 42

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(Лист № 1/11-14687 від 19.09.2012 р.)*

**Рецензенти:**

**Макаренко М. В.** – доктор економічних, професор, академік Транспортної академії України, Ректор Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**Любіч О. О.** – доктор економічних наук, заслужений економіст України, завідувач відділом координації бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики Академії фінансового управління Міністерства фінансів України;

**Загорулько В. М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення Національного авіаційного університету.

**Скібіцька Л. І.** *Офісний менеджмент* [текст] : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, С 42 В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 616 с.

**ISBN 978-617-673-223-5**

Навчальний посібник з дисципліни „Офісний менеджмент” призначений для студентів вищих навчальних закладів, які проходять підготовку за напрямом підготовки 8.030601 "Менеджмент".

Менеджери, які здійснюють управління не маючи необхідних наукових знань, змушені покладатися лише на досвід, інтуїцію і везіння. Однак, досвіду багатьом з них не вистачає. Вони краще працюють і досягають більш високих результатів, якщо володіють теорією менеджменту і вміло застосовують свої знання на практиці.

Посібник розроблений відповідно до вимог вищої школи та навчальних програм з дисципліни „Офісний менеджмент”. Розкриває зміст тем, передбачених стандартом освіти. Грунтовний перелік літератури складає 85 джерел.

Навчальний посібник буде корисний як для студентів та аспірантів вузів, так і для викладачів та менеджерів-практиків.

УДК 65.016.7(075.8)

ББК 65.290-93я73

**ISBN 978-617-673-223-5**

© Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко,  
Ю. М. Чичкан-Хліповка, 2014.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2014.

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	
1.1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва .....	11
1.2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості офісного менеджменту .....	17
1.3. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства. Види та класифікація управлінської діяльності .....	31
1.4. Ролі менеджера .....	36
1.5. Вимоги до менеджерів .....	45
<b>2. СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСНОЇ ПРАЦІ</b>	
2.1. Поняття і завдання наукової організації праці .....	73
2.2. Зміст і напрямки наукової організації праці .....	76
2.3. Складові основи наукової організації праці .....	79
2.4. Режим праці та відпочинку .....	81
2.5. Розподіл і кооперація офісної праці .....	83
2.6. Особливості наукової організації управлінської праці .....	91
2.7. Професійна орієнтація та професійний добір офісних працівників .....	97
<b>3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ ОФІСНОЇ ПРАЦІ</b>	
3.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень .....	102
3.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу і кооперації управлінської праці .....	141
3.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень .....	150
3.4. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими .....	165
3.5. Організація командної роботи .....	168
3.6. Подолання опору змінам .....	180
<b>4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА</b>	
4.1. Встановлення особистих цілей менеджера .....	202
4.2. Методи планування роботи менеджера .....	204
4.3. Вибір пріоритетності справ. Принципи встановлення пріоритетності при опрацюванні управлінських рішень .....	211
4.4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани .....	214

4.5. Тайм-менеджмент. Планування часу .....	221
4.6. Раціональні методи й засоби планування та виконання офісної роботи .....	224
4.7. Типові помилки при організації планування часу .....	237
4.8. Боротьба зі стресами для вивільнення часу менеджера .....	238
<b>5. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ</b>	
5.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці .....	261
5.2. Методи нормування праці .....	264
5.3. Особливості часу як ресурсу .....	267
5.4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та само-фотографія робочого дня .....	277
5.5. Раціональне використання часу менеджером .....	286
<b>6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ В ОФІСІ</b>	
6.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація .....	306
6.2. Вимоги до планування та обладнання робочих місць .....	316
6.3. Організаційне оснащення робочих місць .....	332
6.4. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів .....	337
6.5. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці .....	348
6.6. Режим праці та відпочинку .....	356
<b>7. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОФІСНОЇ РОБОТИ. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ</b>	
7.1. Визначення документа. Види документів та їх класифікація ...	370
7.2. Документування та документальне забезпечення офісної роботи .....	376
7.3. Поняття офісного документообігу .....	383
7.4. Складання номенклатури та формування справ .....	386
7.5. Приймання, розгляд і реєстрація документів .....	389
7.6. Робота з вихідними документами .....	398
7.7. Організація контролю за виконанням документів .....	401
7.8. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян .....	405
7.9. Типові помилки в роботі з документами .....	407
<b>8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД, ЗБОРІВ, ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ</b>	
8.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів .....	421
8.2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення .....	426

---

8.3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів .....	433
8.4. Управління потоком відвідувачів в офісі, техніка їх прийому ...	473
8.5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта .....	477
8.6. Перепони у спілкуванні. Рівні ділового спілкування .....	483

## **9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

9.1. Підсистема інформаційного забезпечення офісного менеджменту .....	490
9.2. Класифікація інформації .....	499
9.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту. Постановка управлінського обліку в офісі .....	508
9.4. Основи організації та структура інформаційних технологій .....	514
9.5. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту. Концепція електронного офісу .....	518
9.6. Інформаційна безпека офісу .....	527

## **10. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА**

10.1. Поняття культури управління .....	546
10.2. Роль культури менеджменту та її основні функції і складові .....	550
10.3. Загальні положення та основні поняття офісної культури .....	554
10.4. Управлінська етика та її складові .....	569
10.5. Імідж офісу, імідж менеджера .....	579
10.6. Основні поняття про етикет у роботі менеджера .....	599

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....**

608

## ВСТУП

Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» складений відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою викладання менеджерських дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент», і містить всі змістовні модулі, передбачені анотацією для мінімального нормативного обсягу навчального часу.

Менеджмент (управління, керування) – це процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою упорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів (праці, матеріалів, коштів, інформації тощо) у необхідні результати (товари, вироби, послуги). Як відомо, менеджери впливають насамперед на головний елемент організації – людей, координуючи їхню діяльність. Ефективність менеджменту визначається як співвідношення результатів роботи і використаних для їх одержання ресурсів.

Менеджери, які здійснюють управління не маючи необхідних наукових знань, змушені покладатися лише на досвід, інтуїцію і везіння. Однак досвіду багатьом з них не вистачає. Вони краще працюють і досягають більш високих результатів, якщо володіють теорією менеджменту і вміло застосовують свої знання на практиці.

Зміст процесу менеджменту, а також його теорії можна представити як систему трьох взаємозалежних і взаємодоповнюючих часткових процесів (підсистем), виділених відповідно до трьох аспектів – функціонального, прийняття рішень, інформаційного.

Вихідною базою й основою декомпозиції є *функціональний аспект*, відповідно до якого процес поділяється на основні менеджерські функції. Звичайно виділяються: планування, організація, мотивація, керівництво і контроль. Це найбільш комплексний, ефективний і часто застосовуваний метод ідентифікації діяльності менеджерів. Менеджерські функції є основою для формування структури й упорядкування інформації про процес управління.

Діяльність менеджера включає *прийняття рішень*, тобто їх підготовку і вибір. Це важлива частина роботи, нерозривно зв'язана з рештою функцій, а тому є невід'ємною складовою процесу менеджменту.

Для виконання менеджерських функцій, а отже, для прийняття рішень необхідна *інформація*. Це обов'язкова умова раціонального функціонування будь-якої управлінської системи. У певному розумінні менеджмент має характер інформаційного процесу.

Процес менеджменту, розглянутий з функціональних позицій, дробиться на підсистеми нижчого рівня, тобто на окремі менеджерські функції. У цьому зв'язку можна виділити спеціальні його розділи, такі як плану-

вання, організація й організаційні структури, управління людьми, контроль тощо.

Деякі автори виділяють три головних підходи до менеджменту – класичний, біхевіористичний і з позиції «науки управління». Інші ж вважають, що існує п'ять традиційних підходів, що включають ще інформаційний підхід та підхід з позиції прийняття рішень.

Найбільш поширеною є класична інтерпретація практики і теорії менеджменту з функціональних позицій, заснована на двох аксіомах:

1. Основу менеджменту складає процес, однаковий для всіх організацій, тобто має універсальний характер;
2. Процес менеджменту складається з ряду дій, тобто основних функцій управління, виділених у результаті спеціалізації праці, що у сукупності складають єдине ціле.

Найбільшим досягненням класичного підходу є визнання менеджменту як важливого феномену організованої діяльності. Надзвичайно велике значення має визначення головних функцій управління, що у багатьох сучасних підручниках є основою при викладанні теорії менеджменту. Недолік такого підходу полягає в акцентуванні уваги на організаційній структурі і процедурі менеджменту при ігноруванні ролі людського фактора.

Представники біхевіористичної науки розглядають менеджмент як процес взаємодії людей. Вони вважають, що його завдання зводяться до вивчення міжособистісних відносин.

Учені-біхевіористи значною мірою сприяли вивченню людського аспекту менеджменту, у першу чергу функцій управління людьми. Вони виходять з того, що менеджери виконують свою роботу, взаємодіючи з людьми й тому повинні використовувати досягнення психології й соціології. Звідси висновок: менеджер повинен уміти працювати з людьми, тобто бути ефективним керівником.

Однак практично сфера менеджменту набагато ширша. Проблеми поводження людини складають лише одну його частину. Біхевіористичний підхід виключає розуміння організації як єдиного цілого, на яке працівники впливають і яке, у свою чергу, впливає на них. У результаті зведення менеджменту до взаємин між людьми ігноруються такі його основні функції, як планування, організація і контроль. Щоб людина стала ефективним менеджером, недостатньо мати психологічну або психологічно-соціологічну підготовку. Необхідні також знання в інших областях.

Деякі учені схильні розглядати менеджмент через призму процесу прийняття рішень, вважаючи його основою теорії менеджменту.

Прийняття рішень – важлива складова, необхідна при перетворенні вихідних елементів у результати діяльності. Цей процес пов'язаний з усіма функціями менеджменту, але не вичерпує їх.

Важливим є також вплив рішень, які приймаються, на тих, хто їх реалізує.

З розвитком кібернетики стало формуватися розуміння менеджменту як інформаційного процесу. Безумовно, наявність інформації є важливою передумовою виконання функцій суб'єкта управління, тобто менеджера. За допомогою інформаційних процесів реалізуються всі функції менеджменту. Тому кожна організація передусім створює інформаційну систему. Однак, незважаючи на значимість інформаційного процесу, ототожнювати з ним менеджмент не можна. Це – один з важливих аспектів менеджменту й умова його реалізації.

**Предметом** вивчення дисципліни «Офісний менеджмент» є загальні закономірності та методи організації управлінської роботи, спілкування та процесу руху документів.

Під організацією праці менеджерів, технікою особистої роботи розуміють, в першу чергу, порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань менеджерами та іншими працівниками відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Офісний менеджмент ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем.

**Міждисциплінарні зв'язки** дисципліни «Офісний менеджмент» базуються на вивченні таких дисциплін, як: «Основи менеджменту», «Основи психології та педагогіки», «Українська мова професійного спілкування», «Діловодство», «Конфліктологія», «Етика ділового спілкування», «Етика бізнесу», «Ділові комунікації та основи іміджології», «Адміністративний менеджмент», «Організаційна поведінка»; вивчення курсу пов'язане з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі функції (юридичними, економічними та обліковими, маркетингом, тощо).

**Мета вивчення дисципліни:** формування у майбутніх менеджерів умінь організувати свою роботу та роботу, складати основні види управлінської документації, передача знань та розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та навчально-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

**Завдання вивчення дисципліни** – набуття теоретичних знань та підготовка висококваліфікованих менеджерів, які володіють науково обґрунтованими методами організації управлінської праці, що визначає вирішення таких під-завдань:

- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;



- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці;
- використання часу як ресурсу;
- організація процесу документування в управлінні, вимог до складання та оформлення документів, а також практичних умінь з:
  - планування та організації особистої роботи менеджера;
  - організація робочого місця менеджера;
  - застосовування технології роботи з текстовими матеріалами;
  - організація та проведення нарад і зборів;
  - здійснення підготовки та проведення ділових зустрічей, переговорів;
  - управління потоком відвідувачів;
  - раціоналізація телефонних контактів; взаємодія з секретарем; використання технічних засобів управління;
  - складання та оформлення документів: організаційно-розпорядчих, з особового складу, з господарської та зовнішньоекономічної діяльності;
  - формування потоків документів, організація порядку проходження і виконання документів;
  - використання комп'ютерних програм автоматизації діловодства.
- отримання знань про новітні технології організації праці в менеджменті;
- аналіз сучасного стану та тенденції розвитку новітніх технологій в менеджменті;
- організація та проведення управлінської діяльності на будь-якому об'єкті;
- організація інформаційного обслуговування органів управління будь-якого рівня;
- обґрунтування необхідності здійснення предметних та міждисциплінарних розробок теоретико-прикладного напрямку, спрямованого на правове забезпечення та раціоналізацію управлінської діяльності менеджерів;
- формування бази моделей прийняття управлінських рішень менеджером та внесення пропозиції про додаткові заходи безпеки учасників підприємницької діяльності.

В результаті вивчення дисципліни «Офісний менеджмент» студенти повинні

**а) знати:**

- основні перспективні напрямки розвитку технологій організації праці менеджера;
- функціональні особливості, переваги, недоліки різних технологій організації праці менеджера;
- нові технології підтримки управлінських рішень;

- поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління;
- методи оцінки економічної ефективності розробки та організації робочого місця в апараті управління на базі використання АРМ;

**б) уміти:**

- виконати аналіз обчислювальних засобів організації або фірми, організації технологічного процесу збирання, передачі та опрацювання інформації або технології створення інформаційних продуктів АРМ та їх відповідності розв'язуванім перспективним бізнес-завданням організації;
- розробити проект їх модернізації (функціональних та забезпечуючих елементів);
- здійснювати вибір та впровадження інформаційних технологій, які забезпечують значне підвищення продуктивності та прибутковості виробничо-господарської діяльності, конкуренто-спроможності організації.