

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи офісного менеджменту на підприємстві»

Виконав:

студент групи 5ЕМ

Нікітенко Олексій Миколайович_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Васильченко М.І. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Значення офісного менеджменту в діяльності підприємства та його класифікація.....	6
1.2 Основні складові системи офісного менеджменту на підприємстві.....	13
1.3 Специфіка професійної діяльності офіс-менеджера в умовах сучасного підприємства.....	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «БУРАТ-АГРО».....	27
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро».....	27
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро».....	33
2.3 Оцінка ефективності системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро».....	38
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «БУРАТ-АГРО».....	45
3.1 Перспективні напрями покращення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро».....	45
3.2. Розробка авторських пропозицій щодо вдосконалення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро».....	51
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та цифрової трансформації бізнес-середовища офіс-менеджмент посідає особливе місце в системі управління аграрними підприємствами. Як ключовий адміністративний напрям, він охоплює широке коло функцій: від організації документообігу та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації до координації діяльності структурних підрозділів і впровадження сучасних управлінських підходів.

Офіс у структурі аграрного підприємства виконує роль своєрідного «мозкового центру», адже саме тут відбувається формування бізнес-політики, зберігаються ключові ділові контакти, планується та координується робота компанії. Він виступає не лише сервісним або інформаційним хабом, а й ключовим вузлом управління, що поєднує різні аспекти діяльності аграрної компанії – фінанси, персонал, маркетинг, логістику, комунікації тощо.

Потреба в удосконаленні системи офісного менеджменту зумовлена як зростаючими вимогами до якості управлінських процесів, так і розвитком новітніх цифрових інструментів, що відкривають нові горизонти для підвищення ефективності офісної діяльності.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності адаптації офісного менеджменту до нових реалій – посиленої конкуренції, масштабування бізнесу, цифровізації та зростання ролі інформації як стратегічного ресурсу. Саме тому дослідження шляхів удосконалення офісного менеджменту є важливим кроком до підвищення загальної ефективності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро».

Відповідно до сформованої мети були поставлені наступні завдання:

дослідити значення офісного менеджменту в діяльності підприємства та його класифікація;

виявити основні складові системи офісного менеджменту на підприємстві;

визначити специфіку професійної діяльності офіс-менеджера в умовах сучасного підприємства;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро»;
провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро»;

оцінити ефективність системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»;

запропонувати перспективні напрями покращення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»;

розробити авторські пропозиції щодо вдосконалення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро».

Об'єкт дослідження – система офісного менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження – особливості оптимізації системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро».

У процесі написання кваліфікаційної роботи, присвяченої удосконаленню системи офісного менеджменту на підприємстві, було застосовано широкий спектр наукових методів, що дозволили всебічно охопити досліджувану проблематику. Зокрема, системний підхід дав змогу розглядати офісний менеджмент як цілісну структуру, що функціонує у взаємозв'язку з іншими підсистемами підприємства. Метод порівняльного аналізу використовувався для виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи офісного менеджменту на досліджуваному підприємстві у порівнянні з провідними практиками в цій сфері.

Для аналізу економічних показників діяльності підприємства використовувалися інструменти фінансово-економічного аналізу, що дали змогу оцінити вплив організаційних рішень у сфері офісного адміністрування на загальну результативність компанії. Комплексне використання вказаних методів забезпечило наукову обґрунтованість результатів дослідження та сприяло формуванню дієвих рекомендацій щодо вдосконалення системи офісного менеджменту на підприємстві.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на III Міжнародній науково-практичній Інтернет конференції:

Черевань К.В., Нікітенко О.М. Роль комунікаційних технологій у підвищенні ефективності офісного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. С. 113-114.*

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок і включає 8 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел – 41 найменування, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Значення офісного менеджменту в діяльності підприємства та його класифікація

Під час розвитку ринкових відносин в Україні в галузь менеджменту ввійшов термін «офіс». В нинішніх реаліях даний термін використовують досить широко в різних галузях та різних контекстах. Не дивлячись на це, сучасні науковці стверджують, що офіс є досить широким терміном і охоплює не лише фізичне приміщення. Почала розвиватися ціла офісна культура, яка охоплює офісний етикет, офісні стандарти, офісні приміщення тощо. Все в цілому впливає на становлення та розвиток репутації, іміджу підприємства, а також позиціонування підприємства в свідомості споживачів [5].

В результаті розвитку офісного менеджменту почали досить стрімко вдосконалювати свою діяльність підприємства інших галузей економіки – від виробників будівельних і оздоблювальних матеріалів до меблевої, ІТ-індустрії, а також сфери дизайну, ергономіки, естетики та прикладної психології.

Слід відмітити, що термін «офіс» походить від латинського *officium*, що у перекладі означає «посада», «служба». Слово «office» в сучасній англійській мові має кілька значень (рис. 1.1).

Аналіз підприємств економічно розвинених країн показав суттєву різницю між їхніми офісними стандартами та реаліями більшості українських підприємств, що ще раз підкреслює актуальність ораної теми дослідження [15].

На сьогодні менеджер має володіти не тільки технічними й матеріальними аспектами організації офісної діяльності, але й глибокого розуміти сферу так

званого «духу» підприємства, а саме: розвиток командної роботи, доброзичливу атмосферу, прозорі стосунки, здорову конкуренцію та високу внутрішню мотивацію.

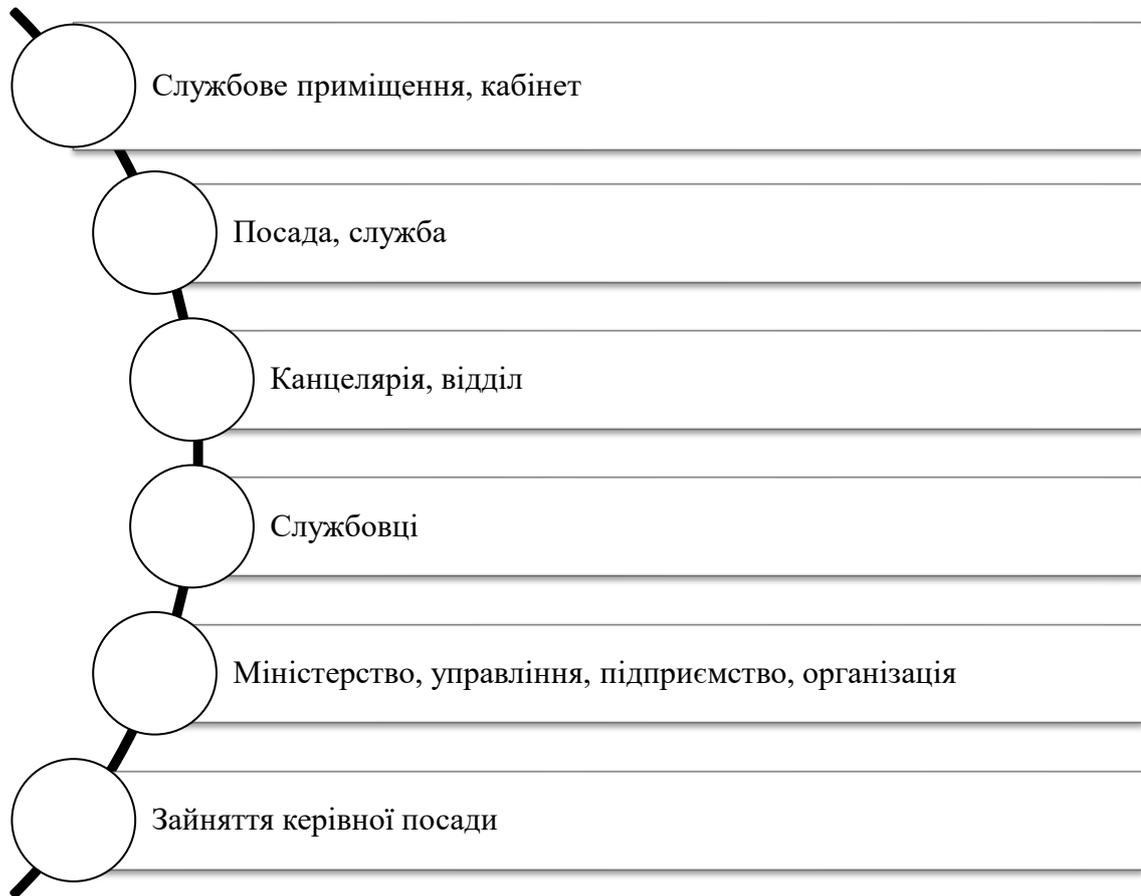


Рисунок 1.1 – Тлумачення слова «office» у сучасній англійській мові (розроблено автором на основі [12], [23], [31])

Паралельно з приходом поняття «офіс» в управлінській науці з'являється поняття «офіс-менеджер» (office-manager) – адміністратора, який відповідає за організаційно-господарське забезпечення роботи керівного складу.

Офіс-менеджмент – це форма управлінської діяльності, що зосереджується на створенні сприятливих умов для ефективної роботи: від матеріально-технічного забезпечення до інформаційної підтримки управлінського процесу. До його функцій входять планування, організація, мотивація, контроль і розвиток

служб підтримки: секретаріату, адміністративного підрозділу, кур'єрської служби тощо.

Розглянемо найбільш поширені види офісів: традиційний, сучасний, віртуальний та зелений [7].

Традиційний, характерною рисою якого є паперовий документообіг, а техніка представлена друкарськими машинками, ротапринтами, телефонами й кур'єрськими службами. Такий вид офісу передбачає великі трудозатрати, пов'язані з підготовкою документів, що досить суттєво знижувало продуктивність праці на підприємстві.

В результаті інтенсивного розвитку комп'ютерної техніки з'являється новий вид офісу, а саме сучасний, який також називають електронним. Даний вид офісу передбачає, що всі документи створюються, зберігаються і обробляються за допомогою цифрових технологій. Також цей вид офісу дає можливості для обміну інформацією в зовнішніх та внутрішніх комунікаціях за допомогою електронного устаткування й програмного забезпечення. Все це в комплексі забезпечує досить високий рівень ефективності функціонування підприємства в цілому.

Сучасний офіс часто поділяють на фронт-офіс (front office) (зони, орієнтовані на взаємодію з клієнтами) і бек-офіс (back office) (підрозділи, що виконують внутрішню функціональну роботу). Співвідношення площі по цим двом складовим сучасного офісу залежить в першу чергу від напрямку діяльності підприємства. Для підприємств, які в більшій мірі спілкуються з клієнтами в своїй діяльності, площа фронт-офісу займає 60-70 відсотків. Це такі підприємства як банки, страхові компанії, рекламні агенції, туристичні фірми та інші.

До фронт-офісу відносять приймальні, кабінет керівника, зони очікування, переговорні кімнати. Ці приміщення зазвичай намагаються зробити якомога комфортними та затишними, оскільки саме тут виникає перше враження про підприємство. Тому в холі встановлюють зручні меблі – дивани, крісла, журнальні столики, а також стенди з інформаційними та презентаційними матеріалами підприємства.

Переговорні кімнати (meeting room) обладнуються з урахуванням зручності та функціональності: сучасні меблі, техніка для презентацій, проєкції, аудіо- та відеообладнання – усе це сприяє ефективному веденню перемовин і укладенню угод. Сучасні офісні рішення дозволяють легко трансформувати простір відповідно до поточних потреб компанії. Завдяки мобільним меблям і перегородкам, що з'єднуються подібно до конструктора, за короткий час кімната може бути переобладнана для проведення презентацій, відеоконференцій, нарад, тренінгів або навіть фуршетів.

Кабінети керівного складу та приймальні вважаються «обличчям підприємства», оскільки це в найбільшій мірі впливає на формування позитивного іміджу підприємства. Їх зазвичай облаштовують якомога краще в порівнянні з іншими кабінетами. Обирають насамперед, той стиль, який до смаку керівництву, але зазвичай це класичний стиль або модерн.

До бек-офісу підприємства відносяться підрозділи, що займаються діяльністю інформаційно-аналітичною, фінансово-економічною, матеріально-технічною та іншою діяльністю. Вони є так званою забезпечуючою ланкою на підприємстві, без їх діяльності підприємство просто не матиме змоги функціонувати.

Для даної частини сучасного офісу переважно обирають ті меблі та обладнання, які дають можливість підвищувати продуктивність праці персоналу до найвищого рівня. Для підприємств, що менш задіяні в безпосередньому спілкуванні з клієнтами, площа даної частини сучасного офісу складає понад відсотків загальної площі підприємства. Як показує практика, на кожного працівника необхідно від 3,5 до 5 м² офісної площі [14].

Як показує досвід підприємств провідних країн світу, для ефективного функціонування підприємства та створення резервів для підвищення продуктивності праці на перспективу, досить важливо здійснювати комплексну інтеграцію сучасних технічних і програмних засобів для автоматизації управлінських процесів: обробки текстів, редагування, зберігання, пошуку, обміну інформацією як всередині офісу, так і за його межами. До цього також

відносять інструменти для інформаційної підтримки працівників, підготовки управлінських рішень, спеціалізоване програмне забезпечення, підходи до організації простору й забезпечення умов безпеки праці.

Доцільним є оснащення та продумана підготовка робочого місця для кожного співробітника у відповідності до його потреб та можливостей, а також з розрахунком для його подальшого професійного зростання. Стереотипне автоматизоване робоче місце передбачає персональний комп'ютер, додаткові вбудовані пристрої, периферійне обладнання (принтер, сканер) та іншу офісну техніку, що відповідає завданням співробітника.

Сучасні реалії часу сформували необхідність такого виду офісу як «віртуальний», або його ще називають «робота в піжамах». Досвід підприємств західних країн показує високий рівень самостійності та самоорганізованості працівників. Це дає їм можливість працювати віддалено з високим рівнем продуктивності. При цьому відмічається значна економія часу співробітників на дорогу на роботу, з роботи; орендні витрати; витрати на обладнання; електроенергію та адміністративне управління. За результатами дослідження британської компанії *ReNet*, продуктивність працівника, який працює з дому, в середньому на 15% вища, ніж у стандартному офісному середовищі [10].

На українських підприємствах практика запровадження віртуального офісу пришвидшилася під час пандемії коронавірусу, а також з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України.

Запровадження віртуального офісу сприяє децентралізації бізнес-процесів і переходу до нових форм організації праці. Основою для створення такого офісу є комп'ютерні системи та мережі. У міжнародній практиці під терміном «віртуальний офіс» розуміють віддалені підрозділи підприємства або індивідуальні робочі місця (вдома чи в офісі), які взаємодіють завдяки використанню сучасних інформаційних технологій [18].

Закордоном досить широко застосовується технологія віртуального офісу. Це пов'язано з тим, що в майбутньому ці витрати дуже швидко окуповуються за рахунок підвищення ефективності функціонування підприємства. Значна увага

приділяється розвитку так званих «віддалених робочих місць», які дозволяють суттєво скоротити витрати на оренду приміщень, зменшити транспортні витрати працівників і створити комфортне середовище для роботи. Як наслідок, продуктивність праці зростає.

Поряд із цифровими інноваціями важливого значення набуває ще один сучасний вид офісу – зелений офіс. Даний підхід стрімко поширюється як у світі, так і в Україні. Він полягає в управлінні офісом, в основі якого є мінімізація негативного впливу на навколишнє довкілля шляхом ощадного використання ресурсів та енергії, а також зменшення кількості відходів. Прикладами таких компаній у світі є Xerox, Canon, Yahoo, Adidas, а також провідні західні університети: Чиказький університет, Гарвардський університет та інші.

Варто відмітити, що сучасні офіси досить різняться за рівнем якості та іншими ознаками. Відповідно до міжнародних стандартів, до яких частково адаптована й українська класифікація, офіси класифікують на такі категорії: три основних класи – А, В, С, до яких додаються офіси вітчизняного стандарту – класи D і E.

Клас А – найпрестижніші офіси у центральних районах з повним спектром сучасних послуг.

Клас В – менш статусні, з базовими зручностями.

Клас С – адаптовані приміщення колишніх промислових чи адміністративних будівель.

Клас D – офіси у старих будівлях без сучасної інфраструктури.

Клас E – найнижчий рівень, часто це підвальні або непридатні приміщення, які використовуються через обмежений бюджет [11].

Як бачимо, розвиток офісів – це процес, що постійно трансформується під впливом технологій, економічних умов та екологічних викликів. Найбільш ефективні моделі ті, які поєднують функціональність, зручність і відповідальність перед суспільством і навколишнім довкіллям.

Розглянемо характерні риси так званого «ідеального офісу», які представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Характерні риси «ідеального офісу» (розроблено автором на основі [9], [18], [25], [27])

Загалом, ідеальний офіс – це не лише просто фізичне приміщення для виконання професійних обов’язків, а й інструмент, що дає можливість демонструвати імідж підприємства, провести позиціонування підприємства насамперед серед його ключових контрагентів.

Отже, офісний менеджмент – це вид управлінської праці, що характеризується використанням методів керування сучасним офісом, засад

ефективної організації його роботи, а також забезпечення інформаційного та документаційного супроводу його функціонування.

Ефективність роботи підприємства насамперед залежить від офіс-менеджерів, які виконують величезний масив організаційно-технічного, інформаційного та іншого забезпечення його діяльності.

На сьогодні найбільш поширені види офісів: традиційний, сучасний, віртуальний та зелений [22].

Так, віртуальний офіс – це комплекс організаційно-технічних рішень, спрямованих на оптимізацію основних бізнес-процесів на підприємстві. В першу чергу це здійснюється за рахунок обладнання та програмного забезпечення, які забезпечують виконання управлінських і виробничих завдань.

Зелений офіс передбачає екологічні підходи до організації офісного простору, а саме: застосування енергоефективних технологій, безвідходне виробництво та інші.

Наступним етапом даного дослідження є розгляд основних складових системи офісного менеджменту на підприємстві.

1.2. Основні складові системи офісного менеджменту на підприємстві

Управлінська діяльність – це важливий та складний напрямок в діяльності будь-якого підприємства. У зв'язку з цим потребує ретельного підходу організація управлінського процесу. Перш за все, це стосується раціонального облаштування робочого місця, культури ділового спілкування та ведення переговорів, уміння концентруватися на головному й уникати зайвого, а також дотримання низки простих, проте важливих правил.

На сьогоднішній день досить важливим є формування ефективної системи офісного менеджменту. Це дає можливість підприємствам вчасно адаптуватися до сучасних соціально-економічних змін, трансформації

управлінських систем і стрімкого впровадження новітніх інформаційних технологій тощо [37].

На рисунку 1.3 наведено авторське бачення структури офісного менеджменту на підприємстві.



Рисунок 1.3 – Система офісного менеджменту на підприємстві (розроблено автором на основі [12], [16], [22], [34])

Розглянемо основні складові системи офісного менеджменту на підприємстві більш детально.

Організація роботи офісу. Для забезпечення ефективної роботи офісу треба заздалегідь продумати розташування робочих місць, щоб запобігти незручностям, які можуть негативно відобразитися на емоційному стані працівників і знизити

продуктивність їх праці. Серед чинників, що впливають на ефективність роботи офісу виділяють:

- раціональне планування робочих приміщень в офісі з врахуванням специфіки напряму діяльності підприємства;

- правильне освітлення приміщень та передбачення відсутності протягів;

- уникнення зайвих шумів та близького розташування кімнат гігієни поряд з кабінетами працівників;

- створення візуального комфорту для працівників та інші.

Слід відмітити, що організація роботи офісу розпочинається з правильної організації роботи приймальні. На це в першу чергу впливає напрямок діяльності підприємства, особливості організаційної структури підприємства, місце розташування головного офісу, специфіка документообігу тощо.

Раціональна організація роботи офісу потребує дотримання таких принципів, як ефективного прийому відвідувачів і чіткої системи обігу документів, включаючи їх розподіл між виконавцями та визначення обов'язків кожного працівника. Щоб це здійснити треба:

- по-перше, скласти посадові інструкції та закріпити функціональних обов'язків для кожного співробітника;

- по-друге, дотримуватися підходу, що кожен документ має перебувати лише в одному структурному підрозділі або в одного відповідального виконавця одночасно;

- по-третє, обробку документів доцільно організовувати за підходом паралельного виконання операцій, що прискорює загальний процес роботи над нами.

Стиль оформлення офісу є важливим аспектом в організації роботи офісу. Саме він впливає на емоційний комфорт роботи працівників та є передумовою результативних переговорів з основними контрагентами підприємства. В сучасних офісах широкого поширення отримали такі три основні стилі ділових приміщень: економічний, авангардний та ексклюзивний [35].

Економічний стиль є найбільш популярним серед сучасних підприємств. Це пояснюється його можливістю гармонійного поєднання сучасності та традицій. Його елементи функціональні та ергономічні, сприяють концентрації працівників на виконанні своїх обов'язків і досягненні поставлених цілей. При цьому фінансові витрати на цей підхід є мінімальними. До його характерних ознак відносять: практичність, доцільність і стриманість: нічого зайвого, лише те, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Авангардний стиль є поширеним на сучасних підприємствах креативної та інформаційної сфери. Його особливості відкритість оформлення простору, уникнення кутів, використання металу та скла, а також нестандартних аксесуарів. Цей стиль найбільше підходить для творчих колективів, застосування підходу командної роботи.

Ексклюзивний стиль є найдорожчим. Його застосовують підприємства, які вже тривалий час є на ринку та стабільно функціонують. Вони намагаються через цей стиль відразу показати свій високий статус для своїх контрагентів. Цей стиль передбачає застосування й гармонійне поєднання дорогих натуральних матеріалів.

Загалом, організація роботи офісу є досить важливим, оскільки це є передумовою ефективного функціонування підприємства, а також враховуючи той факт, що більшу частину дня людина проводить на робочому місці.

Розглянемо наступну складову системи офісного менеджменту на підприємстві – управління ризиками та безпекою офісу. Насамперед слід відмітити, що правильно організоване робоче місце допомагає зберегти здоров'я працівників і підвищити продуктивність праці. Слід уникати. Водночас у працівників має бути чіткий графік роботи та відпочинку. Він має бути не лише на папері, а й мати практичну реалізацію у дії. Мова йде про чергування часу роботи та обідньої перерви. Також працівник повинен мати можливість отримати відпустку та відповідний соціальний пакет.

Зараз часто на вітчизняних підприємствах відмічається позитивний досвід запровадження «зелених офісів» – це підхід до управління офісом, оснований на

мінімізації негативних наслідків для довкілля через ефективне використання ресурсів, енергії та зменшення кількості відходів.

Все сказане вище дає можливість зменшити травматизм на підприємстві, а працівникам швидко відновлюватися фізично та морально, що забезпечує гарну продуктивність праці. Все це відображає підприємство як соціально відповідальну ланку бізнесу і є запорукою гарних комунікацій зі своїми контрагентами.

Розглядаючи наступну складову системи офісного менеджменту підприємства – документаційне забезпечення управління офісом – слід відмітити, що ключовою функцією офіс-менеджера є організація і методичне супроводження документообігу в усіх підрозділах підприємства та його філіях.

Для налагодження документаційного забезпечення управління офісу слід дотримуватися наступних правил:

- залучення відповідних фахівців структурних підрозділів до підготовки документів за дорученням керівництва;

- налагодження процесу обміну необхідною інформацією між підрозділами для покращення та пришвидшення роботи з документами;

- оперативне повернення документів на доопрацювання, які не відповідають встановленим вимогам;

- своєчасний контроль за дотриманням строків підготовки важливої документації та ін.

Наступна складова системи офісного менеджменту на підприємстві – організація ділових комунікацій в офісі. Загалом, комунікації є одними з головних процесів в діяльності менеджера, без яких взагалі неможливе виконання його основних обов'язків. Саме під час комунікаційного процесу офіс-менеджер:

- встановлює контакт зі співробітниками та основними контрагентами;

- вирішує управлінські завдання;

- збирає та аналізує інформацію;

- здійснюється вплив на підлеглих для досягнення поставлених цілей;

вирішуються та попереджаються можливі конфліктні ситуації в офісі та інше.

Слід відмітити, що досконалості володіння методами комунікаційного менеджменту залежить успіх переговорів із партнерами, інвесторами, представниками влади та бізнесу.

Офіс-менеджер має уникати типових помилок в комунікаційному процесі, особливо це стосується першого контакту з людьми. Для цього необхідно вдосконалювати свої знання з психології спілкування, соціальної поведінки та дотримуватися етичних норм [38].

Наступна складова системи офісного менеджменту на підприємстві – планування роботи офіс-менеджера.

З метою раціонального використання робочого часу офіс-менеджер має чітко планувати свою роботу. В його плані має бути чітко зазначено:

завдання організації, визначені керівництвом до виконання;

поточні питання, які слід з'ясувати та вирішити;

конкретних виконавців, які готують необхідні інформаційні матеріали;

строки виконання визначених завдань.

Офіс-менеджер формує список своїх безпосередніх завдань, які необхідно виконати. При цьому для їх ефективного виконання він має:

проранжувати їх відповідно важливості;

встановити показники та їх значення, що відповідають ефективному виконанню завдань;

визначити дату виконання та контрольні моменти стану виконання завдань.

Ці кроки дають можливість економити час, не зупиняючись на дрібницях, а концентруючись на ефективному процесі виконання поставлених завдань як безпосередньо офіс-менеджера, так і завдань підприємства загалом.

Наступна складова системи офісного менеджменту на підприємстві – інформаційно-аналітичне забезпечення управління офісом. На сьогоднішній день

підприємства перевантажені величезним обсягом інформації. Через значну завантаженість керівника роботою, його помічник, тобто офіс-менеджер має чітко фіксувати контрольні дати, пов'язані з його професійною діяльністю. Це зумовлює вчасну підготовку офіс-менеджером відповідної інформації, необхідної для виконання конкретного завдання.

Офіс-менеджер, в першу чергу, під час виконання завдань в інформаційно-аналітичному забезпеченні офісу має дотримуватися такого правила, як: інформація повинна бути оперативна, своєчасна і достовірна. Також інформація має бути змістовною.

Керівник виступає посередником між зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. Офіс-менеджер, отримуючи і опрацьовуючи зовнішню інформацію, передає її для розгляду персоналу організації, забезпечуючи необхідний зворотний зв'язок [36].

Таким чином, зараз всі ми живемо в інформаційному суспільстві. Інформація нас оточує в усіх сферах нашого життя. Коли мова йде про діяльність підприємства, то без належного збору та обробки інформації ефективність його функціонування практично неможлива.

Наступна складова системи офісного менеджменту на підприємстві – етика ділового спілкування та поведінка працівників офісу.

Етика ділового спілкування та поведінка працівників офісу є досить важливими в діяльності будь-якого підприємства незалежно від сфери функціонування. Здійснення професійних обов'язків у будь-якій галузі вимагає від людини високих моральних якостей. Особливо це стосується професій, пов'язаних з менеджментом персоналу, а також розв'язанням економічних і організаційних завдань.

У сучасному бізнесі моральні взаємини є однією з передумов успішної діяльності. Водночас порушення професійної етики у відносинах між співробітниками може спричинити погіршення психологічного клімату в колективі, викликати дискомфорт, конфлікти, нестабільність, що в свою чергу знижує ефективність роботи підприємства загалом.

Практики відмічають, що на вітчизняних підприємствах все більшого поширення набуває запровадження дрес-коду. Він є частиною корпоративної культури. Дрес-код об'єднує працівників, налаштовуючи їх в більшій мірі на злагоджену командну роботу [39].

Таким чином, нерозуміння важливості знання та дотримання ділового етикету часто призводить до непорозумінь, конфліктів, зниження мотивації працівників та погіршення атмосфери в колективі, ускладнюючи взаємодію організації з іншими установами.

Отже, система офісного менеджменту в організації включає організацію роботи офісу, управління ризиками та безпекою офісу, документальне забезпечення управління офісом, організація ділових комунікацій в офісі, планування роботи офіс-менеджера, інформаційно-аналітичне забезпечення управління офісом, етика ділового спілкування та поведінка працівників офісу.

Наступним етапом дослідження є розгляд специфіки професійної діяльності офіс-менеджера в умовах сучасного підприємства.

1.3. Специфіка професійної діяльності офіс-менеджера в умовах сучасного підприємства

В Україні поняття «офіс-менеджер» почали використовувати з кінця 1990-х років, переважно у великих компаніях та холдингах з іноземними інвестиціями.

У перекладі з англійської мови «office» може означати службу, посаду, відомство, підприємство, організацію, відділ, бюро, департамент, канцелярію або службове приміщення тощо. Під терміном «менеджер» у науковій літературі тлумачать завідувача, керівника, адміністратора, директора, управителя майном або особу, уповноважену вести переговори та вирішувати організаційні питання.

Узагальнюючи вище сказане, можна стверджувати, що в широкому розумінні офіс-менеджер – це адміністратор, який виконує функції різноманітного характеру, взаємодіючи не лише з керівником, а й із іншими співробітниками та підрозділами підприємства.

Для успішного здійснення функцій офіс-менеджером йому необхідна гарна професійна підготовка та чітко визначена посада з відповідними функціями, повноваженнями та відповідальністю.

Зазвичай персонал офісу включає три групи працівників:

інженерно-технічний персонал – інженери і техніки, які забезпечують роботу офісного обладнання та технічних систем;

персонал діловодної служби – працівники, що відповідають за документальне та інформаційно-аналітичне забезпечення офісу;

офісний організаційний персонал – працівники, які координують діяльність усіх підрозділів офісу, зокрема керівники структурних відділів, діловоди, завідувачі канцелярією, секретарі, референти та помічники керівників.

У вітчизняних установах за організацію діловодства та матеріально-технічне забезпечення документального процесу зазвичай відповідає керівник діловодної служби, наприклад завідувач канцелярією або начальник управління справами [12].

Практика показує, що в середніх та великих підприємствах немає жорсткої прив'язки до назви структурного підрозділу. Загалом у діловій термінології використовують такі посади, як офіс-менеджер, помічник керівника офісу, менеджер-секретар [23].

Офіс-менеджер відноситься до тактичного рівня управління, відповідає за забезпечення роботи офісу, вирішення адміністративних завдань, впровадження нових форм організації праці, підбір, керівництво і навчання персоналу, а також бере участь у розробці управлінської стратегії в межах делегованих повноважень.

Функції офіс-менеджера сформувалися у ХХ ст. Це пов'язано з розвитком економіки і відповідно зростанням потреби в менеджерах. Керівники почали делегувати частину своїх обов'язків помічникам, що зумовило появу працівників, здатних самостійно вирішувати поставлені завдання.

До основних характеристик сучасного офіс-менеджера відносять наступні:

ерудованість;

високий рівень самоорганізації;

комунікабельність;

стресостійкість;

володіння методами управління конфліктами;

володіння іноземною мовою, в ідеалі декількома;

бажано наявність вищої освіти, прагнення до самонавчання, наявність сертифікатів про підвищення кваліфікації;

ентузіазм;

привітність;

пунктуальність та ін.

Основні обов'язки офіс-менеджера поділяють на п'ять груп:

керівні (наприклад, формування організаційної структури офісу, планування роботи, формування політики комунікації з клієнтами та інші);

адміністративні (документаційне забезпечення управління офісом, налагодження комунікації між структурними підрозділами тощо);

господарські (закупівля офісної техніки, матеріалів, контроль за встановленням устаткування та обладнання, його технічне обслуговування, взаємодія з сервісними організаціями тощо);

контрольні (проведення інвентаризацій, різноманітних ревізій, атестація працівників, інші контрольні заходи);

звітні (підготовка звітів для вищого керівництва) [35].

Тобто, офіс-менеджер є однією з основних осіб на підприємстві, яка відповідає за велику кількість важливих процесів в діяльності офісу. Саме

тому вимоги до особи під час прийому на роботу на дану посаду є досить високими.

Офіс-менеджер має володіти широким обсягом знань (рис. 1.4).

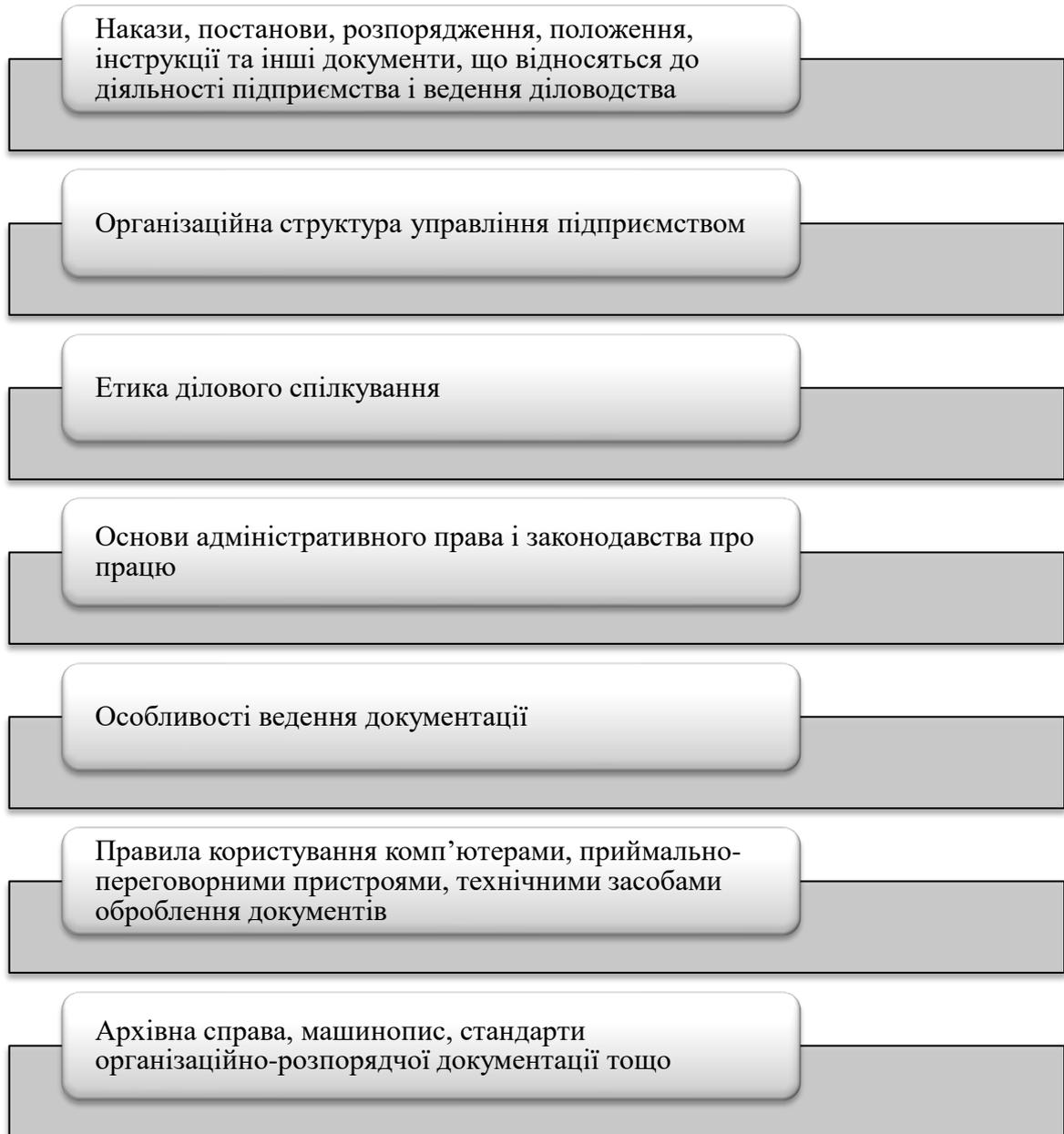


Рисунок 1.4 – Інформацію, яку повинен знати офіс-менеджер (розроблено автором на основі [17], [29])

Як бачимо, офіс-менеджер має володіти широким обсягом знань. Це зумовлює його до постійного саморозвитку.

Розглянемо функції, які виконує на підприємстві офіс-менеджер.

вирішує деякі питання щодо організаційно-технічного забезпечення офісу;

приймає кореспонденцію, що надходить керівникові, потім перенаправляє її до виконання визначеним керівником виконавцям для подальшого опрацювання та підготовки відповідей;

здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення управління офісом;

організовує внутрішню кореспонденцію на підприємстві;

здійснює підготовку інформації для роботи керівника над конкретними документами;

контролює своєчасність розгляду і подання документів їх виконавцями, перевіряє правильність оформлення проєктів документів, що подаються на підпис керівникові, забезпечує їх якісне корегування;

здійснює організацію телефонних ділових переговорів керівника;

за дорученням керівника готує листи, запити та інші документи, відповіді на вхідні звернення;

здійснює підготовку засідань і нарад керівника, веде протоколи цих засідань;

друкує службові матеріали за вказівкою керівника;

організовує прийом відвідувачів;

створює справи відповідно до затвердженої номенклатури, забезпечує їх збереження та своєчасну передачу до архіву;

копіює документи та виконує інші подібні завдання [11].

Ефективність роботи управлінського персоналу значною мірою залежить від професійних навичок офіс-менеджера. Насамперед від того, наскільки він вмiло виконує свої обов'язки та звільняє керівника від зайвих технічних завдань. Це в свою чергу дає можливість керівникові сконцентруватися на вирішенні основних справ підприємства, зробити їх більш якісно та оперативно.

Отже, офіс-менеджер – це адміністратор, відповідальний за різноманітні адміністративні та господарські функції. Він співпрацює не лише з безпосереднім керівником, а й з іншими працівниками та службами підприємства. Фактично, офіс-менеджер керує адміністративною діяльністю підприємства.

Робота підприємства в цілому багато в чому залежить від офіс-менеджера, тому на нього покладена значна відповідальність. Щоденно він має справу з великим обсягом інформації, що надходить від працівників та основних контрагентів підприємства. Саме тому важливі кожна дрібниця: уважність і точність у роботі з документами, грамотність мовлення, зовнішній вигляд і знання етики ділового спілкування.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретичних аспектів системи офісного менеджменту на підприємстві можна виділити такі ключові висновки:

1. Досліджено значення офісного менеджменту в діяльності підприємства та його класифікацію. Встановлено, що його значення з кожним роком зростає, що пов'язано з прискоренням змін у бізнес-середовищі сучасних підприємств. Офіс-менеджмент – це вид управлінської діяльності, спрямований на створення оптимальних матеріальних, технічних, санітарно-гігієнічних та соціально-психологічних умов для ефективної роботи управлінського персоналу, забезпечення інформаційно-документаційної підтримки менеджменту, а також планування, організацію, мотивацію і контроль роботи штабних підрозділів.

2. Охарактеризовано основні складові системи офісного менеджменту на підприємстві. Визначено основні складові цієї системи: організацію роботи офісу, управління ризиками та безпекою офісу, документаційне забезпечення управління офісом, організація ділових комунікацій в офісі, планування роботи офіс-менеджера, інформаційно-аналітичне забезпечення управління офісом, етика

ділового спілкування та поведінка працівників офісу. Ефективна робота системи офісного менеджменту допомагає уникнути значних втрат, пов'язаних із можливими помилками персоналу.

3. Встановлено, що офіс-менеджер є «обличчям» свого керівника і підприємства загалом. Він повинен володіти доброзичливістю, вміти знаходити підхід до відвідувачів і створювати приємну атмосферу. Успішна робота офіс-менеджера вимагає специфічних навичок та компетентності, зокрема знання того, що і як потрібно робити для досягнення найкращих результатів. Це пов'язано з тим, що ефективність діяльності офіс-менеджера прямо впливає на ефективність роботи керівного апарату підприємства в цілому. Розглянуто види інформації, яку повинен знати офіс-менеджер.

Наступним кроком доцільно провести аналіз системи офісного менеджменту на прикладі ТОВ «Бурат-Агро».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «БУРАТ-АГРО»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро»

ТОВ «Бурат-Агро» є аграрною компанією, що входить до складу ІМК, що являється однією з 10-ти найбільших аграрних компаній в Україні. Господарська діяльність підприємства охоплює Полтавську, Чернігівську та Сумську області, що забезпечує вигідні умови для виробництва сільськогосподарських культур таких як кукурудза, пшениця, соняшник, завдяки родючим ґрунтам і сприятливому клімату. Земельні активи компанії згруповані у п'ять кластерів, розташованих неподалік один від одного, що сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню логістичних витрат і впровадженню сучасних технологій.

ТОВ «Бурат-Агро» активно впроваджує передові виробничі та управлінські рішення. Постійне оновлення парку сільськогосподарської техніки від провідних світових брендів дозволяє залишатися серед лідерів аграрних інновацій. На підприємстві застосовуються технології точного землеробства: GPS-моніторинг і автопілотування техніки, дистанційне зондування ґрунтів, контроль врожайності, змінні норми висіву та диференційоване внесення добрив. Завдяки цьому підвищується ефективність виробництва, збільшується врожайність і знижуються витрати на матеріальні ресурси.

ТОВ «Бурат-Агро» провадить діяльність відповідно до положень Статуту, а також вимог Цивільного та Господарського кодексів України, Кодексу законів про працю тощо. Ключові напрями діяльності компанії охоплюють:

вирощування, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції, зокрема кукурудзи, пшениці та соняшнику;

організацію власного сільськогосподарського виробництва шляхом оренди земельних ділянок;

виробництво, використання й оптової торгівлі насінням і садовим матеріалом;

впровадження інноваційних технологій у сфері рослинництва та тваринництва;

реалізацію сільськогосподарської техніки, транспортних засобів, запчастин і комплектуючих;

технічне обслуговування й ремонт аграрної техніки;

діяльність у сфері племінного тваринництва та суміжні напрями.

ТОВ «Бурат-Агро» функціонує як відкрита система, яка здатна розвиватися лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Така система має входи й виходи, а також складається з суб'єкта та об'єкта управління, які постійно взаємодіють, оскільки нерозривно пов'язані між собою. Життєздатність аграрного підприємства забезпечується завдяки ефективному та взаємовигідному обміну між вхідними ресурсами і кінцевим результатом діяльності. У ТОВ «Бурат-Агро» постійно відбувається двосторонній інформаційний обмін між управлінськими структурами (суб'єктом) і виробничими підрозділами (об'єктом) через прямі та зворотні зв'язки.

Організаційну структуру управління аграрним підприємством ТОВ «Бурат-Агро» представлено на рис. 2.1. Згідно з нею, найвищим органом управління є загальні збори учасників, які ухвалюють ключові стратегічні рішення, визначають основні напрями діяльності, затверджують фінансові звіти та здійснюють розподіл прибутку.

Оперативне керівництво ТОВ «Бурат-Агро» здійснює генеральний директор, який підзвітний загальним зборам. Контроль за його діяльністю забезпечує ревізійна комісія, що відповідає за перевірку виконання рішень зборів і підтримання фінансової прозорості.

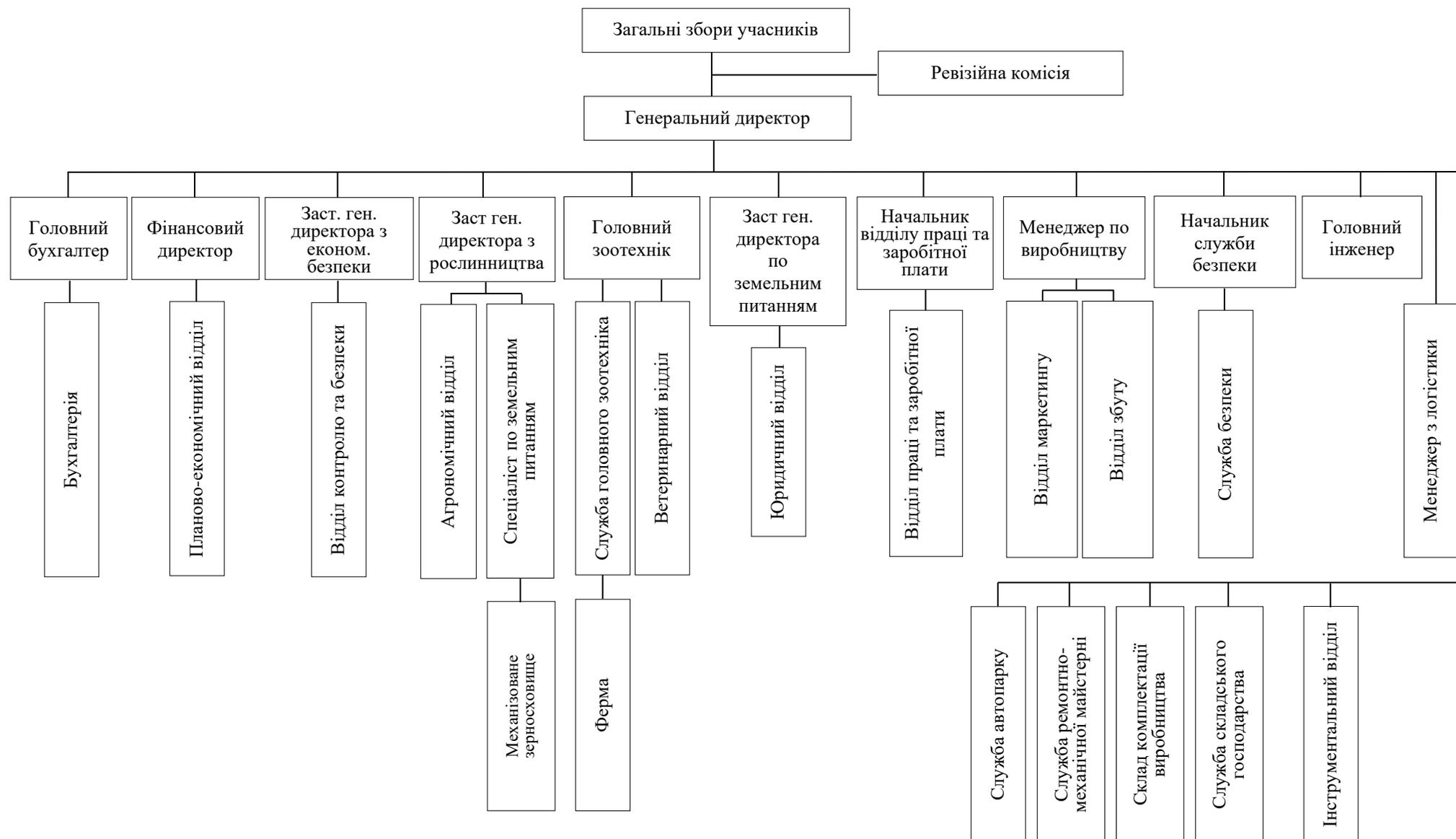


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро»

Організаційна структура ТОВ «Бурат-Агро» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і ефективний контроль за виконанням завдань на всіх рівнях управління. До складу структури входять ключові функціональні підрозділи, зокрема: агрономічний відділ, відділ маркетингу та збуту, служба складського господарства, бухгалтерія, планово-економічний відділ та інші. Тісна взаємодія між цими підрозділами дозволяє аграрним підприємством досягати поставлених стратегічних цілей сталого розвитку.

Саме тому ТОВ «Бурат-Агро» приділяє велику увагу дотриманню екологічних стандартів та впровадженню систем управління якістю у своїй діяльності. Підприємство дотримується принципів сталого агровиробництва, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище та раціонально використовуючи природні ресурси. На ТОВ «Бурат-Агро» впроваджено сучасні екологічно безпечні агротехнології, які передбачають:

- використання технологій точного землеробства для оптимізації витрат ресурсів;

- контроль та зменшення кількості хімічних засобів захисту рослин;

- застосування добрив у диференційованих дозах, відповідно до потреб ґрунтів;

- дотримання сівозміни та захист біорізноманіття;

- облік викидів та поводження з відходами відповідно до законодавства України.

У сфері якості ТОВ «Бурат-Агро» орієнтується на міжнародні стандарти. На підприємстві діють внутрішні регламенти та процедури контролю якості, що відповідають вимогам систем управління, зокрема:

- ISO 9001 – система управління якістю;

- ISO 22000 / HACCP – система безпеки харчової продукції (у разі наявності харчової переробки);

- дотримання вимог сертифікації насіння та посадкового матеріалу;

- регулярний лабораторний аналіз ґрунтів, посівного матеріалу та продукції.

Дотримання екологічних та якісних стандартів не лише забезпечує відповідальне виробництво, а й зміцнює довіру партнерів і споживачів до бренду «Бурат-Агро».

Колектив ТОВ «Бурат-Агро» складається з висококваліфікованих спеціалістів, які працюють у різних напрямках (таблиця 2.1). Основу команди становлять фахівці, задіяні у сільськогосподарському виробництві: агрономи, трактористи, механіки, оператори техніки та інші співробітники, які забезпечують безперебійну роботу виробничих процесів безпосередньо в полях.

Таблиця 2.1 – Показники по персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальний фонд оплати праці	66 443 тис. грн	62 059 тис. грн	99 084 тис. грн
— у собівартості реалізації	50 355 тис. грн	46 917 тис. грн	77 573 тис. грн
— у адміністративних витратах	15 671 тис. грн	14 760 тис. грн	20 492 тис. грн
— у витратах на збут	417 тис. грн	382 тис. грн	1 019 тис. грн
Винагорода ключовому управлінському персоналу	5 104 тис. грн	4 642 тис. грн	6 926 тис. грн
Середньоспискова кількість робітників, люд.	237	221	261

Для забезпечення ефективного функціонування в таких ключових напрямках, як маркетинг, логістика, фінанси та бухгалтерія, у структурі ТОВ «Бурат-Агро» створені відповідні функціональні підрозділи. Штат компанії включає кваліфікованих фахівців: маркетологів, спеціалістів зі збуту, фінансистів, бухгалтерів, аналітиків, а також експертів у сфері логістики та управління запасами. Важливу роль у впровадженні інновацій і підтриманні високого технологічного рівня відіграють інженери й технічні спеціалісти, які забезпечують модернізацію виробничих процесів.

ТОВ «Бурат-Агро» приділяє особливу увагу професійному розвитку своєї команди. Компанія активно реалізує програми навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, що дозволяє підтримувати високий рівень компетенцій співробітників та оперативно реагувати на виклики сучасного аграрного ринку.

Хоча логістика не виділена в окремий відділ на ТОВ «Бурат-Агро», проте менеджер із логістики бере на себе всі пов'язані з нею функції: від координації постачання та організації транспортування до контролю витрат. Завдяки впровадженню ERP-систем логістичні операції повністю інтегровані з фінансовими, плановими та збутовими функціями, що підвищує загальну ефективність управління.

Логістична інфраструктура ТОВ «Бурат-Агро» охоплює ключові компоненти: складські потужності для зберігання зернових культур, транспортний парк для перевезення готової продукції та інноваційні інформаційні системи, призначені для управління матеріальними потоками.

Функції складського господарства зосереджені на забезпеченні належних умов зберігання зернових, зокрема за допомогою застосування сучасних систем вентиляції та температурного контролю. Служба автопарку, своєю чергою, відповідає за організацію транспортної логістики, включаючи планування оптимальних маршрутів перевезень та підтримання належного технічного стану транспортних засобів.

Отже, ТОВ «Бурат-Агро» характеризується як потужна аграрна компанія, що використовує передові технології для оптимізації виробничої діяльності та управлінських процесів. Впроваджена лінійно-функціональна структура сприяє ефективному розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами, що забезпечує сталий розвиток підприємства. Хоча варто зазначити, що дана організаційна структура має й об'єктивні недоліки, серед яких можна виділити обмежену автономію співробітників у процесі прийняття рішень та наявність певних комунікаційних бар'єрів між ієрархічними рівнями управління. Персонал компанії представлений висококваліфікованими фахівцями, а синергія між підрозділами є запорукою досягнення стратегічних цілей.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро»

Наступним кроком дослідження є проведення аналізу фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2021-2023 рр. на основі оприлюдненої фінансової звітності. Такий аналіз може дати топ-менеджменту компанії чітку відповідь щодо рівня ефективності роботи, виявити орієнтири подальшого розвитку тощо (таблиця 2.2).

Проведені розрахунки свідчать, що середньорічна вартість основних засобів протягом 2021-2023 рр. мала тенденцію до зростання. Порівнюючи 2023 рік з 2021 роком сума збільшилась на 146041 тис. грн., що свідчить про придбання нових основних засобів, оновлення технічного фонду. Проте вже порівнюючи 2023 і 2022 роком, то відбулося збільшення на 45057,5 тис. грн.

Проте, що стосується середньорічної вартості нематеріальних активів, то вона мала тенденцію до зменшення. Так, порівнюючи 2023 рік і 2021 рік зменшення відбулось на 77 тис. грн., а вже порівнюючи 2022 рік – на 38 тис. грн. Це свідчить, що на аграрному підприємстві відбувалось зменшення рівня використання інноваційних ресурсів.

Чистий дохід від реалізації продукції мав позитивну тенденцію, оскільки порівнюючи 2023 рік з 2021 роком відбулося збільшення на 338540 тис. грн., а порівнюючи з 2022 роком, то збільшення сягнуло 145539 тис. грн. Такий перебіг подій вказує на розширення діяльності, підвищення уваги споживачів до аграрної продукції, а також про те, що компанія є конкурентоспроможною. Звичайно, що підвищення обсягів продажу вплинуло на зростання операційних витрат, які у 2021 році становили 544951 тис. грн., що більше від досліджуваного періоду на 340479 тис. грн., вже у 2022 році вони становили 681344 тис. грн., а у 2023 році – 885430 тис. грн., що більше від попереднього року на 204086 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення (+;-)			
		2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
					абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	1908329,5	2414921,5	2421462,5	513133,0	26,89	6541,0	0,27
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	308748,5	363438,0	504423,5	195675,0	63,38	140985,5	38,79
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	848820,5	949804,0	994861,5	146041,0	17,21	45057,5	4,74
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	2975,5	2936,5	2898,5	-77,0	-2,59	-38,0	-1,29
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	992048,0	1397213,5	1356938,5	364890,5	36,78	-40275,0	-2,88
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	237	221	261	24	16,46	40	15
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	600612	793613	939152	338540	56,37	145539	18,34
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	600612	793613	939152	338540	56,37	145539	18,34
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	544951	681344	885430	340479	62,48	204086	29,95
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	66 981	66 148	103 740	36759	54,88	37592	56,83
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	23551,69	22968,06	31322,46	7770,78	32,99	8354,41	36,37
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	257317	421926	406192	148875	57,86	-15734	-3,73
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	183150	231728	219913	36763	20,07	-11815	-5,10

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	159069	150749	169667	10598	6,66	18918	12,55
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	159069	150749	169667	10598	6,66	18918	12,55
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	2534,23	3306,72	3402,72	868,50	34,27	96,00	2,90
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,16	0,24	0,33	0,17	106,96	0,09	40,02
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,012	0,011	0,058	0,046	368,130	0,047	417,252
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,004	0,001	0,002	-0,002	-44,397	0,0009	73,047
5.5. Фондовіддача	грн./ грн	0,7	0,8	0,9	0,2	33,4	0,1	13,0
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,61	0,57	0,69	0,09	14,32	0,12	21,85
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	595	634	520	-74,47	-12,52	-113,66	-17,93
5.8. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,99	0,99	1,06	0,07	7,07	0,07	7,07
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,91	0,86	0,94	0,04	4,02	0,09	9,93
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	8,34	6,24	7,01	-1,33	x	0,76	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	51,52	41,48	33,64	-17,88	x	-7,84	x
6.3. Рентабельність продукції	%	33,61	34,01	24,84	-8,77	x	-9,17	x

Дослідження фінансової стійкості компанії показало, що середньорічна вартість власного капіталу мала тенденцію до зростання, так у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулось збільшення на 195675 тис. грн., а порівняно з 2022 роком на 140986 тис. грн. Така тенденція є позитивною, оскільки для забезпечення платоспроможності та ліквідності компанії слід і надалі нарощувати власний капітал, зменшуючи використання кредитних грошей.

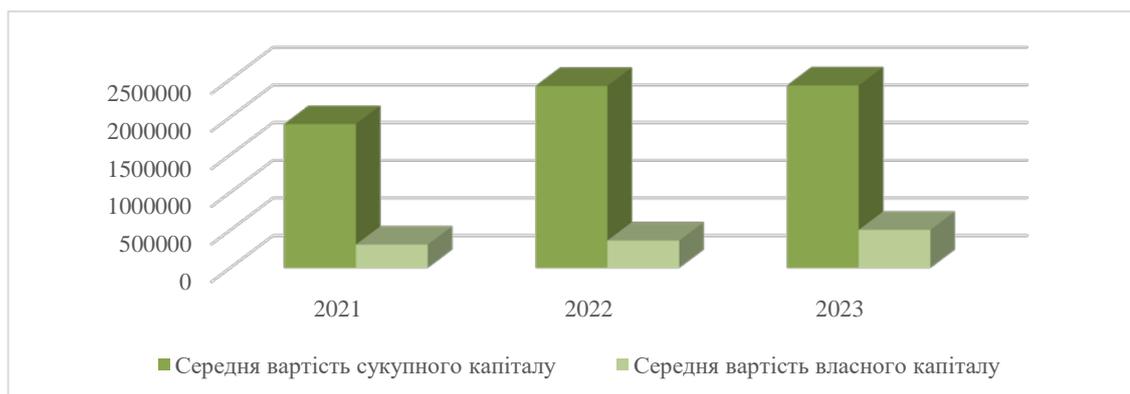


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни середньорічної вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Бурат-Агро» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Дослідження показників фінансових результатів аграрної компанії показав, що збільшення частки реалізованої продукції принесло нарощення прибутків.

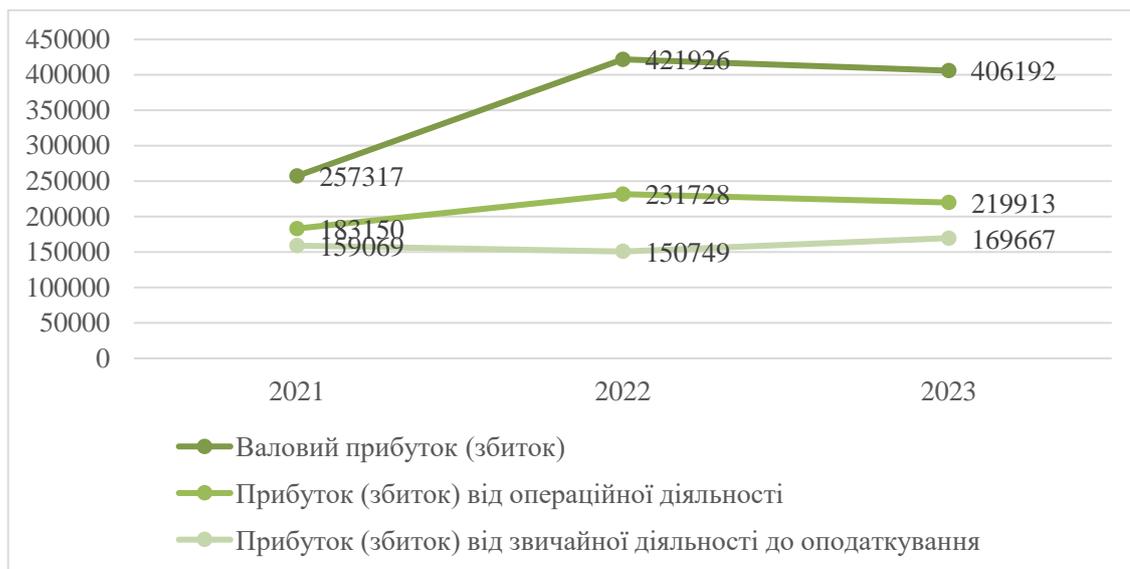


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни фінансових результатів діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком чистий прибуток зріс на 10598 тис. грн., а порівнюючи з 2022 роком на 18918 тис. грн. Активна конкурентна кампанія, використання сучасної техніки, покращення рівня освоєння посівних площ позитивно вплинуло на продажі, імідж аграрної компанії, дозволило розширити сферу збуту продукції.

Звичайно, що збільшення прибутку дає можливість ТОВ «Бурат-Агро» сформувати відповідні фонди, наприклад, резервний та спецфонд, а також розглянути можливості капіталізації надходжень (вкласти у інноваційні проекти, придбати акції інших компаній тощо).

Аналіз показників рентабельності на ТОВ «Бурат-Агро» підтвердив наявність неоднозначної тенденції. Оскільки, в більшості вони мали тенденцію до коливання, що свідчить про певні проблеми, які необхідно вирішити менеджменту підприємства.

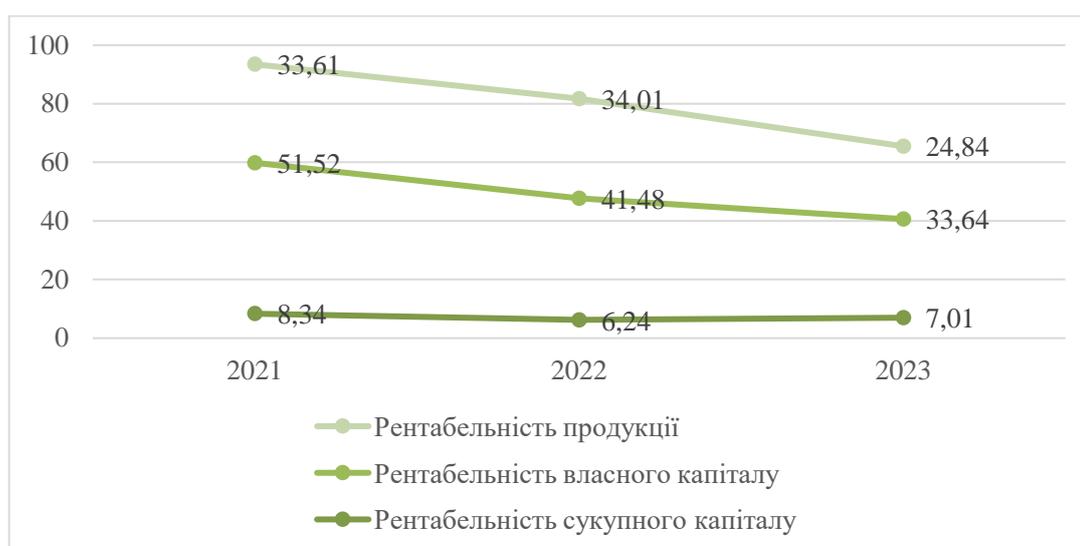


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності на ТОВ «Бурат-Агро» за 2021-2023 рр., %

Отже, фінансово-економічний аналіз показав, що ТОВ «Бурат-Агро» активно продовжує розвиватись, оновлювати власну технічну базу, розширює сфери збуту продукції, намагається підтримувати своїх співробітників, а також має розроблену стратегію сталого розвитку.

2.3. Оцінка ефективності системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»

Офісний менеджмент у ТОВ «Бурат-Агро» базується на системному підході до регламентації внутрішніх процесів. Кожен структурний підрозділ та працівник має чітко окреслену роль у загальній системі управління. Регламенти визначають порядок взаємодії між підрозділами, корпоративні норми спілкування, ефективні форми впливу на об'єкти управління, а також принципи взаємодії з зовнішнім середовищем.

Офіс аграрної компанії виступає ключовою інфраструктурною основою, яка забезпечує злагоджену роботу бізнес-процесів, формує позитивний імідж ТОВ «Бурат-Агро» на ринку аграрних послуг і підтримує високий рівень ефективності команди.

Сьогодні офіс перестав бути просто фізичним простором, бо є складною системою комунікацій і координації між відділами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В цьому контексті, адміністративно-господарська діяльність є тією сполучною ланкою, яка гарантує стабільність і безперервність управлінських процесів.

До основних функцій офісу ТОВ «Бурат-Агро» належать:

- прийняття управлінських рішень;
- ефективні комунікації між відділами;
- організація та ведення документації.

У ТОВ «Бурат-Агро» організація офісу – віддзеркалення корпоративної культури. Незалежно від ієрархічної структури, на підприємстві поступово впроваджуються елементи гнучкого простору, де робочі зони формуються відповідно до реальних бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує оперативність, командність і результативність.

Офісний менеджмент на ТОВ «Бурат-Агро» відіграє ключову роль у координації діяльності між адміністративними, виробничими й логістичними ланками агрокомпанії. Від його ефективності залежить оперативність прийняття

рішень, контроль ресурсів і документообіг, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та постійних змін у законодавстві.

Оцінюючи ефективність офісного менеджменту ТОВ «Бурат-Агро» варто зазначити, що він являє собою сукупність процесів планування, організації, адміністрування й контролю офісної діяльності підприємства. Основні функції, які виконує система офісного менеджменту на агропідприємстві – управління інформаційними потоками, координація внутрішніх комунікацій, документообіг, підтримка адміністративного середовища.

В попередніх підрозділах було зазначено, що ТОВ «Бурат-Агро» має чітко визначену організаційну структуру, де функції менеджменту розподілені між адміністративним відділом, бухгалтерією, відділом праці та заробітної плати, логістичним центром. Діяльність координується з головного офісу, підпорядкованого дирекції групи ІМК.

Компанія використовує систему «ІМК КОМПАС» для обліку ефективності, GPS-трекери для контролю техніки, а також спеціалізовані бухгалтерські та CRM-програми, що забезпечує централізований контроль і обробку даних у режимі реального часу.

Ключові офісні процеси на ТОВ «Бурат-Агро» включають:

ведення внутрішнього та зовнішнього документообігу;

організацію ділового листування;

планування нарад і координацію підрозділів;

контроль за витратами офісу та логістикою ресурсів.

Проте варто зазначити, що мають місце проблеми, які слід усунути у системі офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро», а саме:

потреба в оновленні ІТ-інфраструктури;

недостатня автоматизація кадрового обліку;

обмежений доступ до аналітики для середньої ланки менеджерів.

середній час обробки документа – 2 робочі дні;

автоматизація процесів покриває близько 70% обсягу задач;

помилки в документації трапляються у 3% випадків.

Ці показники відповідають середньогалузевим стандартам агробізнесу, однак існує потенціал для покращення.

Наступним етапом нашого дослідження є проведення SWOT-аналізу системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»

<p>S (Сильні сторони):</p> <ul style="list-style-type: none"> • автоматизована система управління — «ІМК КОМПАС»; • наявність чітких регламентів і колективного договору; • досвідчений персонал. 	<p>W (Слабкі сторони):</p> <ul style="list-style-type: none"> • застаріла ІТ-інфраструктура в частині HR; • низький рівень аналітичного доступу для управлінців середньої ланки.
<p>O (Можливості):</p> <ul style="list-style-type: none"> • впровадження хмарних офісних рішень (ERP); • навчання персоналу роботі з аналітичними інструментами; • розвиток діджитал-комунікацій. 	<p>T (Загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання вартості енергоносіїв і офісного забезпечення; • нестабільність нормативного поля; • конкуренція за кваліфікованих фахівців.

Виявлено під час дослідження, що на ТОВ «Бурат-Агро» застосовуються міжнародні стандарти, які впливають на ефективність офісного менеджменту, оскільки компанія входить в агрохолдинг ІМК, тому використовує для своїх процесів відповідні стандарти та сертифікати:

ISO 9001:2015 – Система управління якістю: фокус на процесному підході, задоволеності клієнтів, безперервному покращенні; менеджер з якості може впроваджувати політику якості, KPI, внутрішні аудити, аналіз результатів.

ISO 41001:2018 – Система управління facility/офіс-менеджментом: охоплює операційне управління офісом: догляд, чистота, безпека, ефективне планування робочого простору; відповідний менеджер оформляє стандартизовані процеси, KPI, проводить внутрішні перевірки.

ISO 15489 – Упорядкування документів: забезпечує ефективне документування, облік записів, метадані, політики управління документами;

IT-відділ з HR співпрацюють у створенні правил зберігання, архівування та доступу до документів.

ISO 27001 – Інформаційна безпека (за потреби): обробляються чутливі дані (контракти, фінанси); IT-відповідальний формує політику безпеки, оцінює ризики, має IT-інфраструктуру, внутрішні аудити.

ISO 9001 та ISO 41001 інтеграція через Annex SL, що забезпечує уніфікованість стандартів.

На ТОВ «Бурат-Агро» чітко йде розподілення за процесами та функціями між співробітниками з метою удосконалення системи офісного менеджменту, зокрема (таблиця 2.4):

Генеральний директор / Власник: задає стратегічний вектор та надає ресурси, забезпечує підтримку з боку вищого керівництва.

Операційний менеджер: готує діагностику, аналіз існуючих процесів офісу, розробляє план заходів з оптимізації та автоматизації процесів.

Менеджер з якості/системний менеджер: впроваджує ISO-процедури, контролює їх дотримання, планує внутрішні аудити системи менеджменту офісу.

IT-відділ / відповідальний за інформаційну безпеку: інтегрує IT-інструменти для документообігу, рекомендацій щодо захисту даних.

Відділ праці та заробітної плати: проводить навчання, сертифікацію працівників, забезпечує залучення співробітників у процес змін.

Таблиця 2.4 – Розподіл функцій у забезпеченні ефективного функціонування офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»

Відповідальний виконавець	Функції
Генеральний керівник	Стратегія, затвердження ресурсів, підтримка системи
Менеджер з якості	Впровадження ISO 9001, ISO 41001, планування аудитів, аналіз KPI
IT-відділ	Документообіг, безпека, IT-підтримка ISO, ризик-менеджмент
Відділ праці та заробітної плати (HR-менеджер)	Навчання персоналу, залучення у зміни, контроль комунікації. Аналіз процесів, координація вдосконалень, взаємодія з IT та HR.

Також HR-менеджером проводиться постійне опитування (анкетування) серед співробітників щодо рівня їх задоволеності системою офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Анкета оцінки ефективності системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»

Твердження	1	2	3	4	5
Робоче місце добре організоване					
Доступ до необхідної документації швидкий і зручний					
Комунікація між працівниками/відділами ефективна					
Ви отримуєте всі потрібні інструкції для виконання своїх обов'язків					
Ви задоволені рівнем офісного обслуговування (чистота, комфорт, техніка)					
Електронний документообіг працює зручно та надійно					
Ви чітко розумієте, які процеси регламентують вашу роботу					
Ви знаєте, до кого звернутись у разі проблем з офісним обладнанням					
Документи зберігаються відповідно до визначених правил					
Ви отримуєте своєчасне інформування про зміни в роботі офісу					
Ви розумієте політику інформаційної безпеки					
У компанії дотримуються принципів конфіденційності та захисту даних					
Усі пристрої працюють стабільно та без ризиків втрати даних					

Співробітникам пропонується анонімно відповісти на питання, поставивши їм бал за шкалою від 1 до 5, де 1 бал – повністю не задоволений / не погоджуюсь, а 5 балів – повністю задоволений / погоджуюсь.

Проведений аналіз наданих відповідей співробітників (понад 120 осіб взяли участь) показав, що в цілому більша половина співробітників задоволена системою офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро» (рисунок 2.5). Єдине, що зазначали майже усі опитуванні, варто більше часу приділяти системі інформаційної безпеки та проводити додаткові тренінги щодо удосконалення навичок з кібезбезпеки серед працівників. Оскільки кількість фішингових та інших видів хакерських атак зростає з кожним днем, варто удосконалити політику інформаційної безпеки.

Багато аграрних підприємств досі використовують традиційну кабінетно-коридорну модель, що залишилася у спадок від радянських часів. Такий підхід, хоча й забезпечує базові потреби, не відповідає динаміці сучасного аграрного

бізнесу. Для підвищення ефективності управління ТОВ «Бурат-Агро» важливо переосмислити концепцію організації офісного простору з урахуванням сучасних вимог офісного менеджменту.

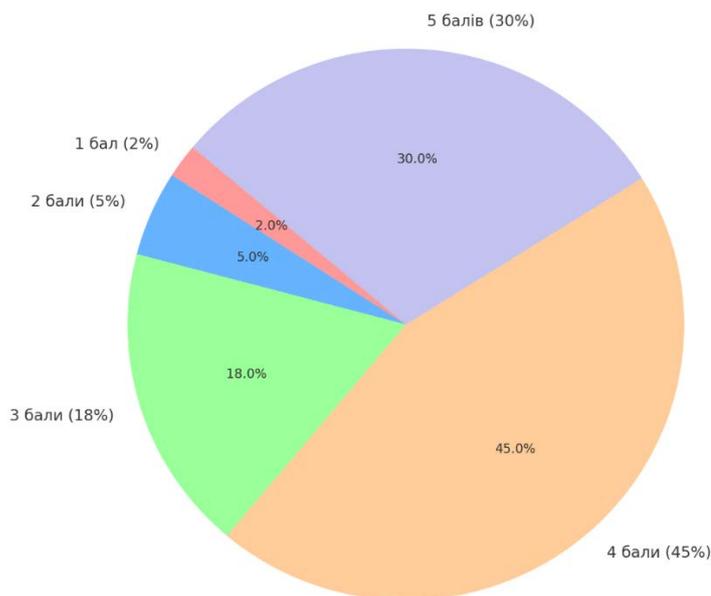


Рисунок 2.5 – Результати опитування працівників щодо оцінки системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро», %

ТОВ «Бурат-Агро» розглядає можливість переходу до комбінованої моделі організації офісного простору. Зокрема, адміністративні та керівні кабінети можуть зберігати традиційну структуру, тоді як робочі місця офісних співробітників частково варто інтегрувати в формат відкритого простору (open space). Це сприятиме покращенню комунікацій, підвищенню оперативності реагування на запити виробництва і створенню атмосфери командної взаємодії.

Водночас, у складних економічних умовах значна частина офісів агропідприємств, включно з ТОВ «Бурат-Агро», стикається з проблемами застарілого технічного забезпечення. Це, своєю чергою, впливає на ефективність управлінської праці, документообіг і швидкість обміну інформацією. Виходом із ситуації може стати поступове технічне оновлення офісного середовища у міру наявних ресурсів і відповідно до пріоритетів розвитку підприємства.

Не менш важливою складовою ефективного функціонування офісу є якість внутрішніх комунікацій, корпоративна культура та етикет працівників. У ході

дослідження виявлено, що на ТОВ «Бурат-Агро» відсутня спеціальна посада офіс-менеджера який на основі розробленої концепції офісу активізував участь працівників у спільних проектах, ініціював проведення колективних заходів та підтримку командного духу.

Отже, модернізація офісного середовища ТОВ «Бурат-Агро» не лише інвестиція в комфорт, а стратегічний крок до підвищення ефективності управління, адаптивності та конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу ефективності системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро» було зроблено такі висновки:

1. ТОВ «Бурат-Агро» характеризується як потужна аграрна компанія, що використовує передові технології для оптимізації виробничої діяльності та управлінських процесів. Впроваджена лінійно-функціональна структура сприяє ефективному розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами, що забезпечує сталий розвиток підприємства.

2. Фінансово-економічний аналіз показав, що ТОВ «Бурат-Агро» активно продовжує розвиватись, оновлювати власну технічну базу, розширює сфери збуту продукції, намагається підтримувати своїх співробітників, а також має розроблену стратегію сталого розвитку.

3. Аналіз системи офісного менеджменту показав, що на ТОВ «Бурат-Агро» відсутня посада офіс-менеджера, який би відповідав за чітке функціонування системи офісного менеджменту з метою покращення внутрішніх комунікацій, корпоративної культури та ефективності управління. Проведене опитування серед працівників показало, що майже 45% задоволені якістю офісного менеджменту, проте хотіли б отримати нові знання та навички, що стосуються інформаційної безпеки, покращення позитивного клімату, швидкості обміну інформацією.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «БУРАТ-АГРО»

3.1. Перспективні напрями покращення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»

На ефективність управління ТОВ «Бурат-Агро» значний вплив, поряд з маркетинговим, виробничим та іншими напрямами діяльності, здійснює рівень координації управлінського персоналу, забезпечення комфортних умов праці та відповідне зростання її продуктивності. Все це визначається станом офісного менеджменту на підприємстві. Офісний менеджмент ТОВ «Бурат-Агро» необхідно розглядати як діяльність управлінського апарату та адміністративних працівників, задіяних у процесах управління, що спрямована на формування сприятливих умов для організації управлінської роботи технічного, технологічного, санітарно-гігієнічного, інформаційно-документаційного та соціально-психологічного напрямку.

Без перебільшення можна стверджувати, що якість та результативність функціонування управлінського апарату значною мірою залежать від рівня організації офісного менеджменту в ТОВ «Бурат-Агро», від здатності працівників ефективно виконувати свої функції, оптимізуючи робочий час керівника та звільняючи його від непрофільних завдань.

Разом з тим, аналіз, проведений у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, виявив низку проблем, притаманних чинній системі офісного менеджменту ТОВ «Бурат-Агро». У зв'язку з цим існуюча ситуація потребує покращення системи офісного менеджменту, адже її рівень безпосередньо впливає на ефективність діяльності ТОВ «Бурат-Агро». Виходячи з вище зазначеного, доцільно запропонувати перспективні напрями покращення офісного менеджменту на досліджуваному підприємстві.

З метою підвищення ефективності офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро» доцільно запровадити планування роботи менеджера. Оскільки в ситуації, коли управлінець змушений реагувати лише на поточні події, втрачається контроль над часом, ігноруються стратегічні завдання, а ухвалення рішень зводиться до негайного розв'язання проблем, що виникають. У цьому випадку, управлінець фактично виконує функції диспетчера, нехтуючи своїми основними управлінськими обов'язками. В підсумку це зумовлює накопичення невирішених важливих завдань, що призводить до нових проблем.

Слід відмітити, що менеджери досить часто приділяють надмірну увагу важливим завданням, що також призводить до дисбалансу в діяльності підприємства. Саме тому впровадження практики планування особистої праці менеджера – як однієї зі складових офісного менеджменту – є необхідним кроком до підвищення ефективності управління.

Рекомендований алгоритм планування особистої праці менеджера представлений на рисунку 3.1.

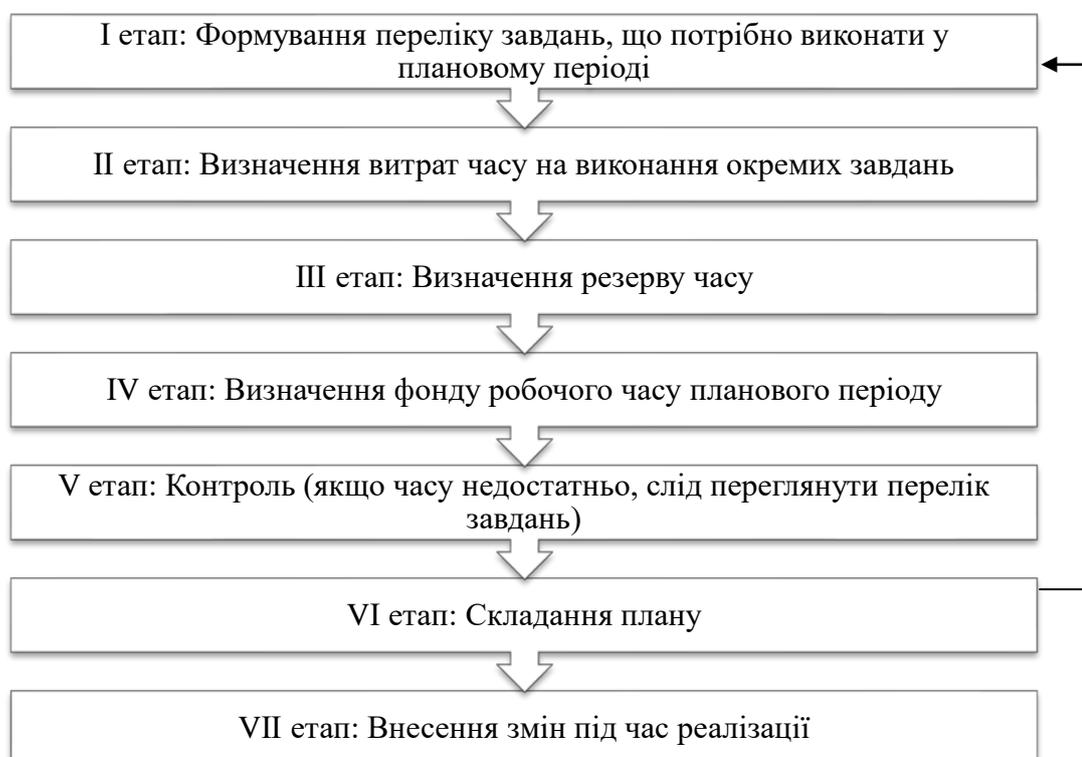


Рисунок 3.1 – Рекомендований алгоритм планування особистої праці менеджера ТОВ «Бурат-Агро»

На початковому етапі планування особистої праці менеджера ТОВ «Бурат-Агро» необхідно скласти перелік завдань, що мають бути реалізовані протягом визначеного терміну. Сюди можуть бути включені як перспективні завдання, так і ті, що не були реалізовані у попередньому періоді, а також рутинні чи періодичні справи. Цей перелік доцільно оформлювати у письмовій формі.

Другим етапом – це визначення орієнтовних витрат часу на реалізацію завдань, що занотовані до переліку. Це досить складна задача, адже тривалість виконання завдань залежить від їх складності, специфіки, досвіду керівника, професійного рівня підлеглих та інших чинників. Водночас для окремих дій можна заздалегідь встановити конкретні часові рамки.

Загалом, оцінка витрат часу вимагатиме подальшого уточнення під час реалізації запланованих справ. Водночас, встановлення часових рамок сприяє підвищенню дисципліни менеджера, мотивує дотримуватись графіка виконання завдань. Як відомо, обсяг роботи часто розширюється до тих меж, які для неї відведені, тому важливо свідомо регулювати ці рамки задля оптимізації управлінської діяльності.

Третій етап – це визначення резервів часу. Це пов'язано з тим, про що говорилося вище. Цей резерв можна буде використати для непередбачуваних справ.

Робочий час менеджера ТОВ «Бурат-Агро» варто поділяти на три основні частини:

заплановані справи – 60% загального часу. Якщо брати за основу 8-годинний робочий день, то це становить приблизно 5-6 годин;

резерв часу для непередбачених завдань – 20% (близько 1,5–2 годин);

резерв часу для творчої діяльності менеджера – також 20%, що забезпечує можливість стратегічного мислення, саморозвитку та вдосконалення управлінських процесів.

Четвертий етап – це визначення фонду робочого часу на обраний плановий період. Беручи до уваги, що на день припадає 5-6 активних годин, при

п'ятиденному робочому тижні загальний обсяг робочого часу становитиме 40 годин, з яких на виконання запланованих завдань відводиться не більше 30 годин.

П'ятий етап – контрольне співставлення запланованих витрат часу (розрахованих на другому етапі) із фактичним фондом робочого часу. Якщо потреба у часі перевищує наявний ресурс, необхідно передивитися перелік запланованих завдань, здійснити їх ранжування за ступенем важливості та терміновості. Завдання, що не є пріоритетними, можна перенести на наступний період або делегувати відповідним підлеглим.

Шостий етап – безпосереднє складання плану роботи менеджера ТОВ «Бурат-Агро». З метою полегшення даного процесу застосовують щоденники часу – спеціальні інструменти, що фіксують завдання, необхідні дії, контактні дані, адреси та іншу важливу інформацію.

Сьомий етап – поточне корегуванні плану в процесі його реалізації. Завдяки завчасно передбаченому резерву часу менеджер має змогу оперативно реагувати на нові виклики, вирішувати неочікувані завдання та займатися творчою чи стратегічною діяльністю без порушення загального ритму роботи.

Відсутність особистого плану роботи у керівника ТОВ «Бурат-Агро» призводить до дестабілізації мікроклімату в колективі, що спричиняє нервову напругу, неефективне виконання завдань та зниження загальної ефективності управлінського процесу.

Доцільно зауважити, що планування робочого часу керівника варто доручити його помічнику, який може пройти відповідні курси навчання сучасними методами планування.

Крім того, на ТОВ «Бурат-Агро» доцільно впровадити сучасну мікропроцесорну техніку, яка дасть можливість оптимізувати процеси підготовки та обробки документації.

Автоматизація документообігу забезпечить суттєве скорочення часу на створення, редагування й погодження документів, що особливо актуально в умовах цифровізації.

Запровадження безпаперового документообігу передбачає створення електронних шаблонів, які містять уніфіковані форми, типові тексти, фрази, реквізити, адреси та інші повторювані елементи. Діловод вибирає визначений шаблон і пристосовує його під конкретну ситуацію. Безумовно, це вимагатиме додаткових витрат на навчання персоналу та підвищення їхньої кваліфікації, однак у майбутньому ці інвестиції повністю виправдають себе завдяки значному зниженню трудомісткості роботи працівників ТОВ «Бурат-Агро».

Одним із ключових напрямів покращення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро» є запровадження сучасного програмного забезпечення. На сьогодні підприємство користується застарілими програмними продуктами, що загальмовують управлінські процеси та обтяжують оперативний обмін інформацією. Оновлення програмного забезпечення сприятиме оптимізації роботи, покращенню комунікацій та, що важливо, – зниженню залежності від паперових документів, які наразі переважають в обігу.

Як показує досвід підприємств в провідних країнах світу, застосування сучасних ІТ-продуктів дають можливість відчутно підвищити швидкість обробки інформації, автоматизувати процеси документообігу та забезпечити більш ефективне управління даними. Завдяки цьому підвищується загальна ефективність офісної діяльності, знижуються витрати часу та ресурсів.

Для узагальнення наданих рекомендацій у табл. 3.1 відобразимо перспективні напрями покращення офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро».

Таблиця 3.1 – Перспективні напрями покращення офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»

Перспективні напрями покращення	Очікуваний результат
Навчання за рахунок коштів підприємства працівників основам офісного менеджменту	Підвищення рівня професійної підготовки працівників, здобуття ними навичок ділового листування та комунікації, а також ефективне виконання основних функцій офіс-менеджера.
Застосування процесу планування особистої праці керівника	Раціональне використання робочого часу, делегування другорядних завдань підлеглим працівникам, більш результативне виконання перспективних завдань, впровадження ефективного управління часом.
Впровадження сучасного програмного забезпечення	Прискорення процесу обміну інформацією, автоматизація діловодства; зменшення часу на прийом, обробку та аналіз інформації, автоматичний розподіл вхідної інформації по структурним підрозділам, чіткий контроль за виконанням поставлених завдань.
Скорочення паперового документообігу, перехід на електронний	Швидкий доступ до інформації, оперативне отримання узагальнених звітів та журналів, своєчасне внесення необхідних коректувань.

У цілому реалізація запропонованих напрямів має суттєво покращити систему офісного менеджменту, яка відіграє ключову роль в організації управлінської діяльності на ТОВ «Бурат-Агро». Це, в свою чергу, сприятиме більш раціональному використанню робочого часу керівництвом підприємства, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та, як наслідок, позитивно позначиться на фінансово-господарських показниках діяльності підприємства.

Отже, в сучасних умовах господарювання для керівництва ТОВ «Бурат-Агро» покращення системи офісного менеджменту є досить важливим завданням. Це дасть можливість підвищити рівень ефективності управлінських процесів. У цьому контексті запропоновано низку практичних заходів, а саме:

навчання за рахунок коштів підприємства працівників основам офісного менеджменту;

застосування процесу планування особистої праці керівника;

впровадження сучасного програмного забезпечення;

скорочення паперового документообігу, перехід на електронний.

Ці напрямки дадуть можливість значно покращити систему офісного менеджменту досліджуваного товариства. Найбільш перспективним напрямом при цьому є впровадження сучасного програмного забезпечення, адже саме воно є критично важливим інструментом для реалізації ключових завдань офісного менеджменту. З огляду на це, в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянемо дане питання.

3.2. Розробка авторських пропозицій щодо вдосконалення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро»

Для забезпечення ефективного функціонування системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро» необхідним кроком є впровадження сучасного програмного забезпечення. ТОВ «Бурат-Агро» потребує програмного продукту, здатного повністю автоматизувати діловодні процеси та забезпечити повний перехід на електронний документообіг. Таке програмне забезпечення має також забезпечувати оперативний обмін інформаційними потоками між структурними підрозділами та здійснювати автоматичний контроль за виконанням розпоряджень і завдань.

Аналіз сучасного ринку інформаційних технологій засвідчив наявність широкого спектра програмних рішень, придатних для оптимізації системи офісного менеджменту на підприємстві. З-поміж них найбільш доцільним, на нашу думку, є впровадження вітчизняного програмного продукту E-DOCS.

Головне завдання впровадження E-DOCS у діяльність ТОВ «Бурат-Агро» полягає в автоматизації рутинних операцій за допомогою сучасних технологій.

Використання даної системи дозволяє знизити витрати підприємства та є економічно обґрунтованим рішенням у довгостроковому майбутньому.

Основні цілі використання програмного забезпечення E-DOCS у діяльність ТОВ «Бурат-Агро» відображено на рис. 3.2.

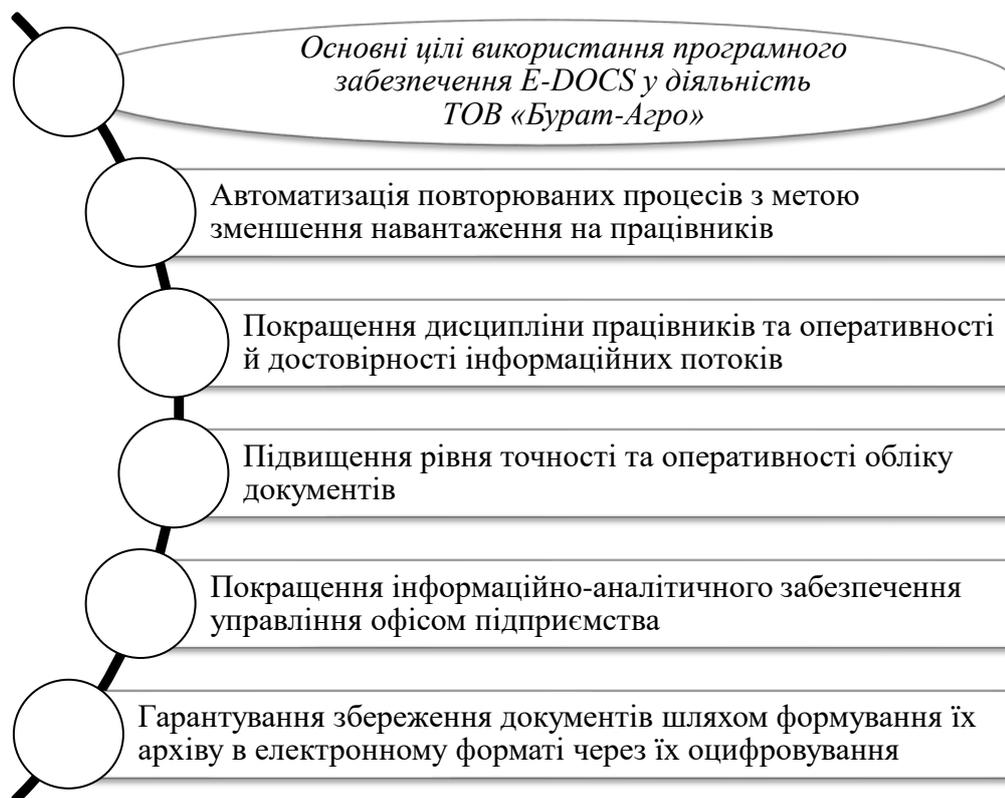


Рисунок 3.2 – Основні цілі використання програмного забезпечення E-DOCS у діяльність ТОВ «Бурат-Агро»

Слід відмітити, що документ, сформований за допомогою програмного забезпечення E-DOCS і підписаний електронним цифровим підписом (ЕЦП), вважається електронним оригіналом паперового документа відповідно до чинного вітчизняного законодавства.

Програмне забезпечення E-DOCS надає ТОВ «Бурат-Агро» широкі можливості для покращення документообігу. Завдяки ньому на ТОВ «Бурат-Агро» створюються можливості:

оперативного створення документів будь-якого типу;

підписання документів шляхом використання ЕЦП;
 здійснювати обмін податковими накладними та квитанціями про їх реєстрацію зі своїми контрагентами;
 надсилати запит та швидко отримувати виписку із реєстру податкових накладних;
 здійснювати перевірку, шифрування та збереження електронних документів в єдиній інформаційній системі;
 оперативно надсилати документацію в електронному вигляді та ін.

В цілому, впровадження програмного продукту E-DOCS сприятиме підвищенню ефективності роботи з електронними документами, надаючи ТОВ «Бурат-Агро» низку переваг. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду впровадження цього програмного забезпечення підтверджує досягнення позитивних результатів, які відображені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Переваги використання програмного забезпечення E-DOCS на ТОВ «Бурат-Агро»

Впровадження програмного забезпечення E-DOCS на ТОВ «Бурат-Агро» дозволяє істотно скоротити витрати як фінансових ресурсів, так і витрат робочого часу працівників (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Ефекти від впровадження програмного забезпечення E-DOCS на ТОВ «Бурат-Агро»

Згідно з оцінками міжнародних експертів, ефективне використання програмного забезпечення E-DOCS надає широкі переваги для користувачів, а саме:

підвищення продуктивності праці на 20-25%;

зменшення витрат на архівне зберігання документів до 80% у порівнянні з паперовими архівами.

Наступним кроком даного дослідження є розрахунок економічного ефекту від впровадження програмного забезпечення E-DOCS на ТОВ «Бурат-Агро». Економічний ефект – це результат економічної діяльності, що вимірюється як

різниця між грошовими доходами та витратами на її здійснення. Для розрахунку економічного ефекту використовується наступна формула:

$$E_e = P - B, \quad (3.1)$$

де E_e – економічний ефект від впровадженого заходу, тис. грн.;

P – корисний економічний результат отриманий внаслідок впровадженого заходу, тис. грн.;

B – витрати понесені підприємством на впровадження заходу, тис. грн.

Спочатку потрібно визначити загальну суму витрат, пов'язаних із впровадженням програмного забезпечення E-DOCS на ТОВ «Бурат-Агро» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Калькуляція витрат на впровадження програмного забезпечення E-DOCS у діяльність ТОВ «Бурат-Агро»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Ліцензія програмного продукту	330
Налаштування програми (підключення усіх комп'ютерів до програми, налаштування основних модулів програми тощо)	30
Навчання працівників	10
Витрати пов'язані з експлуатацією програми, систематичним оновленням	20
Разом	390

Отже, для впровадження та експлуатації програмного забезпечення E-DOCS для ТОВ «Бурат-Агро» потрібні витрати 420 тис. грн. Цю суму коштів підприємство може покрити за рахунок внутрішніх резервів, сформованих із власного прибутку. Так, за результатами 2023 р. ТОВ «Бурат-Агро» отримало чистий прибуток в розмірі 169667 тис. грн. Це дає можливість без значних фінансових складнощів інвестувати кошти на впровадження даного заходу.

Дохідну частину визначимо, основуючись на економії робочого часу працівників та безпосередньо економії фінансових ресурсів. У середньому очікується, що впровадження програмного забезпечення E-DOCS на ТОВ «Бурат-Агро» забезпечить зниження витрат на документообіг (обробка, зберігання, друк) на 30%. Оскільки у попередньому році ця стаття витрат становила 535 тис. грн., то очікувана економія складе 160,5 тис. грн.

Також, за оцінками керівництва підприємства, завдяки підвищенню оперативності в ухваленні рішень і загальному зростанню рівня цифровізації, очікується приріст прибутку на 490 тис. грн. Таким чином, прогнозований корисний економічний результат від впровадження програмного забезпечення E-DOCS для ТОВ «Бурат-Агро» становитиме 650,5 тис. грн.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження програмного забезпечення E-DOCS у діяльність ТОВ «Бурат-Агро»:

$$E_e = 650,5 - 390 = 260,5 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, економічний ефект від впровадження програмного забезпечення E-DOCS у діяльність ТОВ «Бурат-Агро» складе 260,5 тис. грн. Далі визначимо економічну ефективність впровадження даного заходу за наступною формулою:

$$E = E_e / V, \quad (3.2)$$

де E – коефіцієнт економічної ефективності;

E_e – економічний ефект від впровадженого заходу, тис. грн.;

V – витрати понесені підприємством на впровадження заходу, тис. грн.

Відповідно до наявних даних, економічна ефективність запропонованого заходу складає:

$$E=260,5/390=0,67$$

Здійснений розрахунок значення показника економічної ефективності свідчить про можливість та необхідність впровадження програмного забезпечення E-DOCS у діяльність ТОВ «Бурат-Агро».

Визначимо період окупності впровадження програмного забезпечення E-DOCS за формулою:

$$T=B/Ee, \quad (3.3)$$

де T – період окупності впровадження програмного забезпечення E-DOCS, роки;

Ee – економічний ефект від впровадженого заходу, тис. грн.;

B – витрати понесені підприємством на впровадження заходу, тис. грн.

Виходячи з наявних даних економічна ефективність впровадження запропонованого заходу на ТОВ «Бурат-Агро», складає:

$$E=390/260,5=1,5 \text{ років}$$

Отже, впровадження програмного забезпечення E-DOCS на ТОВ «Бурат-Агро» окупиться протягом 1 року і 5 місяців. Це значення показника є досить прийнятним, а з урахуванням подальшої економії та зростання прибутковості – вигідним для підприємства.

Загалом, отримані результати свідчать про економічну доцільність і ефективність реалізації запропонованого заходу для ТОВ «Бурат-Агро». Узагальнену інформацію щодо здійснених розрахунків наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Підсумкові результати економічного обґрунтування впровадження програмного забезпечення E-DOCS для ТОВ «Бурат-Агро»

Показник	Значення
Витрати на впровадження програмного продукту, тис. грн.	390
Економічний ефект впровадження програмного продукту, тис. грн.	260,5
Коефіцієнт економічної ефективності впровадження програмного продукту	0,67
Період окупності впровадження програмного продукту, років	1,5

Отже, на сьогодні застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема програмного забезпечення E-DOCS для ТОВ «Бурат-Агро», є актуальним і стратегічно важливим завданням. Використання цього програмного забезпечення дає можливість для даного підприємства створити ряд конкурентних переваг. Економічна оцінка запропонованого заходу підтверджує його доцільність та ефективність.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто шляхи покращення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро».

1. Запропоновано перспективні напрями удосконалення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро». З метою покращення системи офісного менеджменту на ТОВ «Бурат-Агро» нами запропоновано впровадити такі заходи як:

навчання за рахунок коштів підприємства працівників основам офісного менеджменту;

застосування процесу планування особистої праці керівника;

впровадження сучасного програмного забезпечення;
скорочення паперового документообігу, перехід на електронний.

Найбільш перспективним напрямом при цьому є впровадження сучасного програмного забезпечення, адже саме воно є критично важливим інструментом для реалізації ключових завдань офісного менеджменту. Зазначені заходи повинні значно покращити систему офісного менеджменту досліджуваного товариства.

2. Рекомендовано впровадження сучасного програмного забезпечення E-DOCS для покращення системи офісного менеджменту ТОВ «Бурат-Агро». Найбільш раціональним є впровадження програмного продукту вітчизняного виробництва – E-DOCS. Основна мета впровадження програмного забезпечення E-DOCS у діяльність ТОВ «Бурат-Агро» – доручити рутинні процеси сучасними технологіями. Витрати на впровадження програми даної складає 390 тис. грн. Коефіцієнт економічної ефективності – 0,67, період окупності – 1,5 р. Впровадження даної програмного продукту забезпечить безліч переваг, які отримає ТОВ «Бурат-Агро».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: «Удосконалення системи офісного менеджменту на підприємстві» дало можливість сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. У дослідженні акцентовано увагу на ролі офісного менеджменту в забезпеченні стабільного функціонування підприємства, а також проаналізовано його основні типи. Встановлено, що значення офісного менеджменту невпинно зростає через постійне ускладнення бізнес-процесів і прискорені трансформації в діловому середовищі. Цей напрям управлінської діяльності охоплює формування комфортного матеріально-технічного, санітарно-гігієнічного та психологічного простору для ефективної роботи управлінського персоналу, підтримку документообігу, а також організацію, координацію, мотивацію і контроль діяльності адміністративного апарату.

2. Уточнено та систематизовано ключові елементи офісного менеджменту на підприємстві. До основних складових цієї системи віднесено: організацію офісного простору, управління ризиками та безпековими аспектами, ведення документації, формування ефективних ділових комунікацій, планування завдань офіс-менеджера, аналітичну підтримку управління, дотримання норм етики спілкування та професійної поведінки працівників. Злагожене функціонування кожного з цих елементів забезпечує цілісність офісної системи і допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з помилками або неузгодженістю в роботі персоналу.

3. Підкреслено, що офіс-менеджер виступає технічним адміністратором, він повинен мати професійні та особистісні якості, такі як доброзичливість, комунікабельність, здатність швидко зорієнтуватися в ситуації та створити позитивну атмосферу, що має прямий вплив на загальне враження клієнтів і партнерів. Успішна діяльність офіс-менеджера вимагає широкого спектра компетентностей, зокрема чіткого розуміння внутрішніх процедур, вміння

ефективно обробляти інформацію, налагоджувати комунікацію та підтримувати внутрішню організаційну культуру.

4. Аналіз діяльності ТОВ «Бурат-Агро» показав, що компанія – потужний гравець на аграрному ринку, що активно впроваджує сучасні технологічні рішення для підвищення ефективності як виробничих, так і управлінських процесів. Завдяки впровадженню лінійно-функціональної структури управління, підприємству вдається раціонально розподіляти обов'язки між підрозділами, що, своєю чергою, сприяє злагодженій роботі, оперативному прийняттю рішень та досягненню довгострокових стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє компанії забезпечувати не лише стабільний розвиток, а й підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

5. Результати фінансово-економічного аналізу свідчать про динамічний розвиток ТОВ «Бурат-Агро». Компанія не лише модернізує свою матеріально-технічну базу, а й демонструє активність у розширенні ринків збуту. Водночас вона дбає про створення сприятливих умов для працівників, інвестуючи в підвищення їхньої кваліфікації та мотивації. Особливо варто відзначити наявність чітко сформованої стратегії сталого розвитку, що включає як економічні, так і соціальні та екологічні компоненти, що вказує на довготривалу перспективу діяльності підприємства.

6. Аналіз функціонування офісного менеджменту на підприємстві виявив певні організаційні прогалини — зокрема, відсутність фахівця на посаді офіс-менеджера, який міг би централізовано координувати внутрішню комунікацію, забезпечувати дотримання стандартів корпоративної культури та сприяти підвищенню управлінської ефективності. Проведене опитування працівників продемонструвало, що значна частина колективу виявляє зацікавленість у здобутті нових знань у сферах інформаційної безпеки, покращення психологічного клімату в колективі та підвищення оперативності обміну інформацією.

7. Для покращення системи офісного менеджменту на підприємстві ТОВ «Бурат-Агро» запропоновано низку заходів, зокрема: організацію навчання працівників з основ офісного менеджменту за рахунок компанії; впровадження практики планування особистої праці керівника; використання сучасного програмного забезпечення; поступовий перехід від паперового документообігу до електронного формату. Серед перелічених напрямів найбільш перспективним є саме впровадження сучасного програмного забезпечення, яке відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності офісного управління. Реалізація цих ініціатив дозволить суттєво покращити функціонування офісної системи компанії.

8. Для оптимізації офісного менеджменту в ТОВ «Бурат-Агро» рекомендовано використання сучасної української програмної платформи E-DOCS. Основне завдання її впровадження – автоматизація рутинних процесів шляхом використання сучасних цифрових технологій. Очікувані витрати на впровадження програми становлять 390 тис. грн, при цьому коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 0,67, а строк окупності – 1,5 року. Запровадження E-DOCS надасть компанії широкий спектр переваг, сприятиме підвищенню продуктивності та якості управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Asili H., Tanriover O. O. Comparison of Document Management Systems. arXiv preprint arXiv:1401.0011. 2014.
2. Derevianko O. Reputation Management in Business. Kyiv: Business Perspectives, 2019. 174 p.
3. Koshelenko K. Management in Times of War. Warsaw: Helion, 2024. 198 p.
4. Martin-Navarro A., Lechuga Sancho M. P., Medina-Garrido J. A. BPMS for management: a systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Vol. 72, No. 1. P. 1–17.
5. 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>
6. 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>
7. Барбара Н. В. Етика ділового спілкування : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2013. 83 с.
8. Басалійська Н. П., Казановська М. П. Стан системи мотивації персоналу. *Всеукраїнський журнал*. 2013. №2. С. 45–50.
9. Беляєва С. С. Концептуальні основи організації тимбілдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*, 2019. № 1 (65). С. 417–422. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU>
10. 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

11. 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.

12. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 228 с.

13. 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>

14. 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

15. 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>

16. Глушенкова А. А., Олійник Д. О. Удосконалення системи менеджменту малого підприємства. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 87 с.

17. 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>

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

19. 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
20. 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>
21. 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>
22. Кабаков Ю. Напрямки удосконалення систем управління: стандарти, методи. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. №4. С. 12–18.
23. Кононихін О. С. Моделі автоматизованого проектування офісу в умовах нечіткої інформації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : 05.13.12 «Системи автоматизації проектувальних робіт». М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Х. : ХНУРЕ, 2014. 20 с.
24. Красота О. Г., Нездойминога О. Є. Ринок інформаційних технологій у сфері електронного документообігу. *Інфраструктура ринку. Бухгалтер-ський облік, аналіз та аудит*. Вип. 32. 2019. С. 408–413. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/6093>
25. 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>
26. 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

27. 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.
28. 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
29. Лепейко Т. І. *Реінжиніринг бізнес-процесів*. Харків: ХНЕУ, 2014. 215 с.
30. 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
31. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №1. С. 34–41.
32. Матвеева Ю. Т., Мирошниченко Ю. О. *Офіс-менеджмент : конспект лекцій*. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. 206 с.
33. Москалюк Т. Т., Цимбаляк 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>
34. Мошек Г. Є. *Менеджмент підприємства*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 198 с.
35. Назарова І. Я. Можливості та функції електронного документо- обігу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 166–167. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/642>
36. Онопрієнко О. Д. *Офісний менеджмент: методичні рекомендації та практикум*. Київ: НАУ, 2022. 72 с.
37. Осовська Г. В., Осовський О. А. *Менеджмент організацій*. Київ: Кондор, 2015. 424 с.

38. Патряк О. Маршрутизація та процеси життєвого циклу внут- рішніх електронних документів. *Society. Document. Communication*. 2019. № 7. С. 183–196. URL: <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/233>
39. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент: практикум. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
40. Черевань К.В., Нікітенко О.М. Роль комунікаційних технологій у підвищенні ефективності офісного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка*. С. 113-114.
41. 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

ДОДАТКИ