**Практичне заняття** **10**

**Робота секретаря-референта з організації оперативних нарад з різною кількістю учасників**

**План**

1. Форми управлінської діяльності на підприємстві: наради, засідання, збори, форум, конференції, семінари, симпозіуми.
2. Особливості проведення наради з великою кількістю учасників: реєстрація учасників, організаційно-технічне забезпечення. Обов’язки секретаря-референта з організації оперативних нарад з невеликою кількістю учасників.
3. Підготовка документів для учасників наради
4. Специфіка підготовка до наради.
5. Особливості проведення конфіденційних нарад.

**🖉Основні терміни і поняття**: нарада, засідання, збори, конференція, семінар, симпозіум

**Метою практичного заняття є** вивчити форми управлінської діяльності на підприємстві: наради, засідання, збори, конференції, семінари, симпозіуми, проаналізувати основні моменти підготовки до нарад різного рівня, з’ясувати обов’язки секретаря-референта з організації нарад різного рівня.

**🕮Методичні рекомендації**

🕭Відправним моментом для розкриття **першого питання** є з’ясування форм управлінської діяльності на підприємствах (наради, засідання, збори, форум, конференції, семінари, симпозіуми).

Розглядаючи перше питання, варто наголосити на таких дефініціях:

**Нарада** – залучення працівників до вирішення господарських, виробничих, організаційних питань та проблем організації. Колективне розв’язання поставлених завдань привчає працівників підходити до проблеми широко, а інколи і глобально, дивитися на явища очима інших, підвищує колективну відповідальність за прийняті рішення та втілення їх у життя. Тому колективні рішення, прийняті на нарадах,– це засіб підвищення ділової кваліфікації не тільки окремо взятого працівника, але й всього колективу.

**Загальні збори** – це зібрання, на яке скликаються всі члени спільноти для прийняття рішень з питань самоорганізації спільноти. Також вищий керівний орган організацій, створених спільнотами.

**Форум** (лат. forum) – базарний майдан, площа в містах Стародавнього Риму, на якій відбувалися загальні народні збори населення міста, проводились ярмарки та вершився суд. Форум є величезною площею з безліччю будинків. Це майдан, який став центром політичного життя.

**Конференція** (від лат. **Confercio** – «збирати в одне місце») – збори, нарада груп осіб, окремих осіб, організації для обговорення певної проблематики, яка визначена заздалегідь.

**Семінар** – форма групових занять з певного предмета або теми, що відбувається під керівництвом модератора.

У часи пандемії всі ці варіанти зібрань отримали нові різновиди – онлайн-конференції, вебінари та інше, що передбачають спілкування через інтернет.

Перевагою ділової наради, поруч із іншими заходами та методами управління, є те, що тут, як правило, присутні якщо не всі, то переважна більшість майбутніх виконавців тих рішень, які можуть бути ухвалені.

На ділових нарадах легше вирішуються саме ті питання, які стосуються всього колективу, – його успіхів або невдач. До того ж ідея, яка виникає в процесі багаторазового колективного обговорення, може набути більш конкретного і детального вигляду. Окрім того, ділова нарада – досить ефективний метод управління, саме тому не варто вдаватися на нарадах до розгляду дрібних і другорядних питань, які можуть бути вирішені в робочому порядку на рівні міжособистісних стосунків керівників та підлеглих.

**☝Загальні поради щодо нарад**

1. Наради не варто скликати з одного й того ж питання кілька разів, бо якщо питання не було вирішене за першим разом, значить, нарада не була результативна і варто шукати інші методи та варіанти його вирішення;

2. Нараду не варто перетворювати на універсальний засіб розв’язання всіх питань (проблем).

З огляду на мету такого колективного заходу як нарада, їх розрізняють:

* **навчальна** (інструктивна) – форма наради, яка має чітке призначення – ознайомлення працівників з окремою ділянкою роботи, новими положеннями та законами уряду і відомчих інстанцій та ін.;
* **інформаційна** – на ній учасників знайомлять з певними даними, які вводяться в справовиробничий процес або стосуються окремих ділянок роботи. При цьому може бути заздалегідь підготовлений у письмовому вигляді ряд документів (витягів з них), які є носіями інформації з певного питання (питань);
* **диспетчерська** («п’ятихвилинка») – найбільш стихійний вид наради, яка має на меті охопити всі три стадії процесу управління: збір інформації, її переробку і прийняття рішень. Вона має завершуватися повідомленням 96 конкретних розпоряджень. Подекуди така форма наради супроводжується попередньою підготовкою рапортів в усній чи письмовій формі (доповідних записок), що значно економить робочий час та зусилля;
* **дискусійна** – це найдемократичніший за структурою вид нарад. На такому засіданні кожен може вільно висловити свою думку, навіть якщо така думка розходиться з думкою більшості і думкою керівника. Така нарада – творчий процес, в результаті якого, почасти, народжуються цікаві пропозиції, які можуть, після глибокого аналізу та остаточного формулювання, стати справді цінним надбанням підприємства;
* **диктаторська** – особливий вид наради, організація та проведення якої є ініціативою керівництва з певного питання чи з певної ділянки роботи і призначена для вузького кола працівників (наприклад: відділ фінансів, маркетингу, кадрів та ін.);
* **автократична** – вид наради, яка наперед передбачає чіткий хід її проведення і готується всіма учасниками заздалегідь. Діє за принципом: «Запит керівника – відповідь підлеглого (учасника)»;
* **сегрегативна** (відокремлена) – заздалегідь повідомляється особа та тема її виступу. Це – найконкретніша форма наради, яка має чітко встановлені межі регламенту та коло питань, які повідомляються і можуть бути представлені для обговорення.

Майже всі види нарад, окрім диспетчерської, варто спланувати наперед, провести відповідну документаційну та організаційну підготовку. Насамперед, потребує розгляду питання про регулярність нарад. З одного боку, позапланові наради знижують рівень культури службових взаємин, працівники змушені порушувати свій робочий ритм – зривати ділові зустрічі, консультації та ін., а з другого боку, наради варто скликати саме тоді, коли дійсно в організації та проведенні їх постала нагальна необхідність.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на їх підготовку, Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах. На нарадах керівник роз’яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з’являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Наради і засідання – найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних людей, що рідко виступають. Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для організації й проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них – один з найважливіших елементів підготовки секретаря-референта, удосконалення організації його роботи.

Варто зазначити, що практика проведення численних і багатолюдних нарад, яка набула значного поширення на деяких підприємствах, призводить до того, що керівники підрозділів і головні спеціалісти нераціонально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання своїх прямих обов’язків, не можуть кваліфіковано та оперативно впливати на організацію роботи. Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

**☝До позитивних аспектів ділової наради відносимо:**

* можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;
* ухвалення колегіальних рішень. При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки та обліку, а не видавання інформації.

До негативних сторін ділової наради належать:

* їх висока вартість;
* невизначеність колективної відповідальності.

**☝Пропонуємо звернути увагу на такі класифікації ділових нарад:**

1. За цілями:

* навчальні (мета наради – передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
* роз’яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
* проблемні (мета наради – розробка шляхів і методів рішення проблем); координаційні (мета наради – координація роботи підрозділів);
* інформаційні (мета наради – здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. За способом проведення:

* + диктаторські;
  + автократичні;
  + сегрегативні;
  + дискусійні;
  + довільні.

За ступенем підготовленості:

* + заплановані;
  + позапланові;

До запланованих нарад належать:

* + наради, які регулярно проводять керівники;
  + щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін. їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії та ін.;
* наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;
* позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

П’ятихвилинка або диспетчерська нарада має на меті охопити всі стадії процесу управління: збір інформації, переробку, прийняття рішень. Вони завершуються повідомленням окремих розпоряджень. Диспетчерські наради практично не потребують підготовки.

4. За періодичністю:

* + разові;
  + регулярні;
  + періодичні.

🕭**Друге питання** передбачає розгляд особливостей проведення наради з великою кількістю учасників, враховуючи питання реєстрації учасників та організаційно-технічного забезпечення. Поруч із тим варто з’ясувати обов’язки секретаря-референта з організації оперативних нарад з невеликою кількістю учасників

Наради, як уже з’ясували, діляться на різновиди. Звернімо увагу на класифікацію за чисельністю і за складом учасників.

Отже, за кількістю учасників:

* наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);
* розширені наради (до 20 чоловік);
* представницькі наради (понад 20 чоловік).

За складом учасників:

* + наради з постійним складом учасників; наради з непостійним складом учасників; наради зі змішаним складом учасників;
  + наради зі складом, регламентованим нормативним актом.

Всі види нарад, крім диспетчерської, потребують підготовки, планування наперед.

Далі пропонуємо ознайомитися із загальними рекомендаціями щодо проведення нарад:

***До наради:***

1. Сформулювати тему і підготувати порядок денний та погодити його з керівництвом, а у випадку, коли керівник готує нараду, обговорити хід її зі своїми безпосередніми заступниками і помічниками.

2. Забезпечити приміщення і подбати про його технічне оснащення, якщо це необхідно, з урахуванням кількості учасників.

3. Одержати тексти заявок або документів від тих учасників наради, які мають бажання або мають виступити з обговорюваних питань.

4. Підготувати все необхідне канцелярське приладдя, включаючи папір і записники (нотатники), додаткові копії порядку денного (якщо нарада тривала), справу з листування, включаючи листи учасників, які не можуть бути присутні на нараді, необхідні довідники, інструкції тощо.

**У день наради:**

1. Направити всіх учасників до місця проведення наради.

2. Кожне робоче місце забезпечити необхідними документами та папером для нотаток.

3. Провести реєстрацію учасників наради.

4. Зачитати порядок денний, листи з вибаченням та іншу додаткову документацію.

5. Зафіксувати хід обговорення, пропозицій, прізвища виступаючих і прийняті на нараді рішення з допомогою стенографії, вільного текстового запису, технічних засобів (диктофон, відеокамера, магнітофон).

**Після наради:**

1. Підготувати проєкт протоколу наради і погодити його з ведучим (головою) наради.

2. Оформити протокол в кінцевій редакції і розіслати його учасникам (поза межами організації).

3. Оформити всю кореспонденцію, що стосувалася питань, які обговорювалися на нараді.

4. Підшити в справу документи, використані на нараді, а також копії листів, підготовлені в процесі протокольного оформлення наради .

Мету наради необхідно формулювати чітко та однозначно, та узгодити її з керівником. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме її організованому проведенню, надасть змогу зосередити увагу колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за їх виконанням.

**☝Мета проведення наради може бути різною:**

* одержання і роз’яснення інформації (заслуховують і обговорюють звіти підлеглих і керівників, з’ясовують подробиці та ін.);
* обмін інформацією, інструктування підлеглих, консультації, обговорення, необхідні при підготовці важливих рішень, визначення завдань і шляхів виконання їх;
* стимулювання нових ідей і пропозицій;
* вироблення і прийняття колективного рішення, залагодження конфліктних ситуацій; погодження спільних дій, координація строків, розподіл ресурсів, визначення методів роботи різних структур управління; обговорення запланованих заходів, програм і проєктів рішень та ін.

Визначаючи мету наради, варто чітко уявляти очікуваний результат (розробка рекомендацій, переконання опонентів, повідомлення нової інформації, погодження дій у ситуації, що склалася, тощо).

Порядок денний наради має містити оптимальну кількість питань (звичайно він складається з одного-двох пунктів), їх формулювання має бути чітким і зрозумілим для усіх учасників наради. Розробляючи порядок денний, необхідно дотримуватись логічно і психологічно виправданої послідовності розгляду питань. Першими у порядок денний включають питання, з яких не передбачається гостра полеміка. Потім обговорюють найбільш суперечливі проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою. Зазначений порядок дає змогу розпочати обговорення дискусійних проблем у спокійній обстановці, уникнути упередженості, послабити увагу емоційних факторів. Може бути рекомендований і інший підхід. Якщо у порядку денному кілька питань, першими доцільно обговорювати ті, які стосуються усіх присутніх, а потім у більш вузькому колі ті, що залишилися.

**☝**Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається **ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників,** їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції, передбачуваною участю в реалізації рішень наради та іншими факторами**. Недоцільно запрошувати на нараду працівників, присутність яких на ній необов’язкова**, оскільки такий порядок стимулює пасивність, утриманський настрій учасників, призводить до нераціонального використання часу спеціалістів.

**Тривалість наради не має перевищувати 1,5 год., а оперативної – 30-35 хв.**

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи. Не рекомендується проводити більш як одну нараду на день, тим більше з постійним складом учасників. У графіку, оголошенні або повідомленні про проведення наради зазначають години її початку і закінчення. Це необхідно не тільки з погляду порядку, поваги до учасників, а й для того, щоб кожен з них міг планувати свій робочий час. Якщо нараду призначено, наприклад о 14 год., і працівник не знає, коли вона закінчиться, це не дає йому змоги призначити ділові зустрічі, домовитися про спільну роботу та ін.

**☝Тривалість наради (загальні рекомендації)**

Визначаючи можливу тривалість наради, можна орієнтуватися на такі, досить умовні розрахунки:

* доповідь – 15-20 хв.,
* відповіді доповідача на запитання – 5-7 хв.,
* виступи – 2-5 хв.,
* викладення проєкту рішення – 3-5 хв.,
* обговорення і прийняття рішення – 8-10 хв.

Отже, тривалість обговорення одного питання не має перевищувати 45-50 хв. Варто враховувати, що через 20-30 хв. дебатів з одного питання люди втрачають до нього зацікавленість. Як показують дослідження, тривалість наради понад 30-40 хв. призводить не тільки до втрати часу, а й різко знижує її ефективність.

Під час підготовки відповіді на **друге питання** зверніть увагу на специфіку підготовки документів і приміщення до наради.

Підготовка документів для учасників наради має за мету:

* + скоротити час на викладення доповіді;
  + переконатися в тому, що усі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді;
  + сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо. Пропоновані учасникам документи систематизують, скріплюють або кладуть у папку. Приміщення підбирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати доповідача. Приміщенням, де проводять нараду, як правило, є кабінет керівника або зал (кімната) для нарад. Приміщення може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів.

Для учасників необхідно створити комфортні умови (зручні крісла або стільці, письмове приладдя, мінеральна вода та ін.). Якщо є можливість, нараду не рекомендується проводити у кабінеті керівника, бо деякі з учасників можуть відчувати тиск підкреслено офіційної обстановки, перебувати у нерівноправному з власником кабінету положенні. Це може в деяких випадках сковувати ініціативу, стримувати бажання висловити власну думку.

Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників. Варіанти розміщення учасників наради можуть бути різними. Проте не рекомендується, щоб вони сиділи спиною один до одного.

Доцільно використовувати поздовжній або овальний стіл (65-70 см довжини стола на одну людину), а крісла розміщувати по периметру кабінету. Приміщення повинно бути світлим, з доброю вентиляцією і звукоізоляцією, забезпечувати вільний огляд ілюстративного матеріалу. Належній організації наради сприятиме залучення до обслуговування технічного персоналу, завданням якого є забезпечення учасників наради засобами для запису, стенографування, ведення протоколу, виконання поточних друкарських робіт і оперативних доручень керівника, демонстрування плакатів тощо.

🕭Щодо відповіді на **третє питання**, то варто проаналізувати підготовку до наради.

Під час підготовки і проведення наради функції секретаря-референта можуть бути такими:

* інформування що запрошуються про місце, час, порядок денний, доповідачів (з цією метою використовуються телефон, радіо, особисті контакти, гучний зв’язок, оголошення, запрошення, лист сповіщення...);
* підготовка списку учасників і забезпечення запрошених необхідними матеріалами і письмовою приналежністю;
* оформлення доповіді керівника, підготовка ілюстративних матеріалів;
* реєстрація учасників і доповідь керівнику про кількість учасників, запізнених, відсутніх, причинах нез’явлення і т. п.;
* ведіння протоколу або стінограма наради;
* підбір матеріалів для керівника;
* виконання оперативних доручень керівника, отриманих в ході наради;
* оформлення протоколу (стінограма), його розмноження і розсилка учасникам наради, контроль за виконанням прийнятих рішень.

Якість секретарського обслуговування прямо залежить від рівня підготовки секретаря-референта.

***☝*Варто зазначити такі основні моменти:**

Робота з підготовки до наради розпочинається із прийняття керівником рішення про необхідність її проведення, визначення тематики, формулювання основних питань порядку денного, місця, часу і форми проведення.

**Виділяють такі основні задачі ділових нарад** **:**

1) З’ясувати, проаналізувати стан справи (як виконується намічене, що відбувається в колективі тощо); обмінятися інформацією з обговорюваних питань, скоординувати зусилля і зробити організаційні висновки. Цим задачам відповідає інформаційний тип зборів.

2) Проінформувати колектив про пошуки в рішенні проблем, про новий досвід і можливості його впровадження, переконати співробітників у правильності проведеної господарської політики. Для рішення цих задач призначені роз’яснювальні збори чи збори – інструктаж.

3) Знайти колективне рішення проблеми, зібрати ідеї. Це тип зборів – проблемні чи «мозковий штурм».

4) Відібрати і прийняти конструктивні рішення. Це задача зборів – прийняття рішення.

5) Дати учасникам необхідні знання, підвищити їхню кваліфікацію. Цей тип називається конференція чи навчальні збори.

Якщо керівник зацікавлений у постійних контактах з колективом, він організує регулярні наради. За частотою проведення збори можуть бути також разовими і періодичними.

**☝**Роботу з підготовки й обслуговування наради, як правило, виконує помічник керівника або референт. Для підготовки великих нарад може створюватися робоча група. Якщо в підготовці наради бере участь кілька осіб, то на підприємстві видається наказ про проведення наради, в якому визначається склад робочої групи і план її підготовки.

При підготовці до наради радимо референту (помічнику керівника) взяти до уваги рекомендації з менеджменту:

* на службові наради керівник витрачає близько третини робочого часу, тому в кожному випадку треба зважити, чи доцільно проводити нараду (якщо існує альтернатива — краще скористатися нею);
* на нараду варто виносити тільки ті питання, які неможливо вирішити в робочому порядку. При цьому потрібно чітко сформулювати тему наради, яка має бути актуальною й цікавою для учасників;
* всю необхідну інформацію до наради варто підготувати заздалегідь;
* за вирішення кожного питання має відповідати лише одна особа; якщо роботу доручено групі осіб, необхідно призначити відповідального;
* за прийнятими на нараді і записаними у протоколі рішеннями;
* підсумками наради приймаються рішення, які заносяться до протоколу;
* на нараді і занесених до протоколу, необхідно зазначити виконавців, конкретні завдання і строки їх виконання. (https://www.kadrovik01.com.ua/article/47).

Слушним, на нашу думку, є певний перелік питань, вивчивши які, можна ухвалити рішення про доцільність чи недоцільність наради (а також вивчення питання формату зустрічі).

***☝*Одинадцять питань організатору наради:**

1. Чи потрібно взагалі проводити нараду?

2. Чим і як можна замінити нараду?

3. Чи маю я особисто проводити нараду?

4. Чи можливо зведення моєї участі до мінімуму?

5. Що зробити, щоб скоротити число учасників до мінімуму?

6. Чи зручно вибрано час або варто перенести нараду?

7. Чи закриті приміщення для сторонніх?

8. Чи є всі необхідні для проведення наради матеріали?

9. Які цілі окремих пунктів порядку денного?

10Чи вказано час для окремих тем обговорення і хто з працівників має неодмінно в цьому брати участь?

11. Як краще розсадити учасників наради і які прийоми створення творчої атмосфери використовувати?

❓ **Питання для самоконтролю**

1. Які форми управлінської діяльності виділяють на підприємстві?
2. Що таке нарада, засідання, збори, форум, конференції, семінари, симпозіуми?
3. Які особливості проведення наради з великою кількістю учасників: реєстрація учасників, організаційно-технічне забезпечення?
4. У чому полягають обов’язки секретаря-референта з організації оперативних нарад з невеликою кількістю учасників?
5. Яким чином здійснюється підготовка документів для учасників наради?
6. У чому полягає специфіка підготовка до наради?
7. Які особливості проведення конфіденційних нарад варто враховувати для результативності цих заходів?

✍**Практичні завдання**

* + 1. Змоделюйте ситуацію а) планової і б) позапланової наради у керівника. Проаналізуйте, що міняється при цьому в обов’язках секретаря-референта.
    2. Складіть інструкцію-алгоритм із підготовки наради із супроводом референта.

👓🗁**Теми кейсів**

Підготуйте реферативне повідомлення на тему *«Специфіка нарад та їх характеристики».* Які наради, з Вашої точки зору переважають в сучасному діловому світі (сферу для дослідження оберіть самостійно).

**🕮Список рекомендованої літератури:**

1. Вербицька Т., Чіннікова В. Секретарська справа та сучасне справочинство. Львів : Оріяна Нова, 2011. 392 с.
2. Герчанівська П. Е. Культура управління. Київ : ІВЦ Політехніка, 2015. 152 с.
3. Демещенко В. Корпоративный этикет и личная культура. *Секретарь-референт.* 2017. № 5. С. 79–81.
4. Демещенко В. Культура делового общения: собрания, совещания, конференции. *Секретарь-референт*. 2017. № 2. С. 62–64.
5. Демещенко В. Проведение деловых встреч (рекомендации для помощника руководителя). *Секретарь-референт*. 2017. № 8. С. 70–72.
6. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління. Київ : НІЧЛАВА, 2018. 280 с.
7. Коленченко А. Ділова нарада: підготовка, супровід, документування. *Довідник секретаря та офіс-менеджера.* 2018. № 1. С. 93–95.
8. Монахов Г. Презентация. *Секретарь-референт.* 2014. № 4. С. 58–61.
9. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2014. 280 с.