

В. А. Ковпак

доктор наук із соціальних комунікацій
професор кафедри соціальних комунікацій та інформаційної діяльності
e-mail: kovpak.viki@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9461-0536
Запорізький національний університет
вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, Україна, 69600

К. О. Доценко

кандидат філологічних наук
доцент кафедри соціальних комунікацій та інформаційної діяльності
e-mail: e.dotsenko2017@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1299-4703
Запорізький національний університет
вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, Україна, 69600

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ НАРАД ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В РЕФЕРЕНТНІЙ ТА ОФІСНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета дослідження – проаналізувати типологізацію ділових нарад як чинника ефективної комунікації в референтній та офісній діяльності.

Методологія дослідження. У ході дослідження використано теоретичний методологічний кейс: метод класифікації (типи нарад, види форматів), системно-ціннісний підхід (аналіз організації ділових нарад як чинника ефективної комунікації крізь призму відповідності ключовій цінності «здоров'я організації» та «корпоративна культура»).

Результати. У статті наведено класичні класифікації нарад, висвітлено теорію П. Ленсіоні про типи нарад: адміністративні, тактичні, стратегічні, пов'язані з розвитком, аргументовано неефективність так званого «рагу з наради» (за П. Ленсіоні). Виявлено, що формування порядку денного, застосування оцінювальної карти тактичних нарад, регламентування документами, перевірка стратегічних «якорів» на «виїзних» нарадах, запрошення експертів, консультантів, забезпечення каскадної комунікації, посилення функцій комунікаційника компанії (помічника керівника, референта, фахівця в інформаційній справі) – основні фокуси досягання переваг ділової комунікації.

Наукова новизна полягає у виявленні необхідності організації ділових нарад у референтній та офісній діяльності саме як чинника ефективної комунікації з урахуванням ціннісного підходу до корпоративної культури, сучасних тенденцій до типологізації нарад і їх форматів.

Практичне значення розвідки й перспективність досліджень ділової комунікації та адаптації цих інструментів до онлайн-платформ в умовах пандемії засвідчують проаналізовані тенденції трансформації стратегічних нарад до нетрадиційних форматів, зокрема брейн-сторму, колективної та індивідуальної «мозкової атаки», мастермайнду, японської системи прийняття рішень «кінгесьо». Окреслено найтоповіші пропозиції цифрового світу для покращення віртуальних подій. Кожна професійна сфера пропонує свій специфічний інструментарій для посилення комунікаційної взаємодії та ефективного вирішення питання, проте в основі залишається цінність «здоров'я організації».

Ключові слова: нарада, типи нарад, ефективна ділова комунікація, каскадна комунікація, референтна діяльність, діловодство.

I. Вступ

У сучасних умовах середовищем для розвитку ефективних стратегій, результативних технологій є «здорова» організація, з високою корпоративною культурою, що забезпечується комплексними методиками та є визначальним чинником успіху компанії. «Якби хтось забажав надати мені єдиний критерій оцінювання стану здоров'я організації, я хотів би просто спостерігати за командою менеджерів під час наради. Саме під час робочих нарад визначаються, обговорюються та втілюються в життя цінності компанії. На нарадах керівники розглядають, ухвалюють і оцінюють рішення, що стосуються тактики й стратегії» [4, с. 195]. Автор цитати, Патрік Ленсіоні, є засновником і президентом The Table Group, консалтингової фірми з питань управління, що спеціалізується на розвитку команди керівників та здоров'ї організації. Як консультант і основний доповідач, він працював з тисячами топ-менеджерів в організаціях, починаючи від Fortune 500 і високотехнологічних стартапів до університетів і некомерційних організацій, є автором численних загальноновизначених книг, у тому числі бестселера New York Times «П'ять дис-

функцій команди». У художній манері у книзі «Смерть від нарад» [10] автор окреслив ідеї, які спричиняють проблеми з нарадами, узагальнивши їх у назві «рагу з наради», коли менеджери зводять усі теми в одне велике обговорення під назвою «робоча нарада», «поєднують адміністративні питання, тактичні рішення, творчі мозкові штурми, стратегічний аналіз і кадрові обговорення під час одного виснажливого засідання» [4, с. 196].

У контексті діловодства й референтної діяльності питання щодо технології організації та проведення ділових нарад, класифікації й документального забезпечення досліджували С. Бирик, В. Блощинська, В. Боровський, Л. Каськова, М. Комова, Ю. Палеха, С. Сельченкова та ін. Проте в умовах усе більшої щільності робочих графіків, робочого темпоритму, дистанційної організації роботи в умовах пандемії питання ділових нарад як інструменту комунікаційної взаємодії, їх доцільності, ефективності набуває особливої актуальності.

II. Постановка завдання та методи дослідження

Мета розвідки – проаналізувати типологізацію ділових нарад як чинника ефективної комунікації в референтній та офісній діяльності. Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: 1) висвітлити типи нарад відповідно до класичних теорій, теорії П. Ленсіоні; 2) проаналізувати тенденції трансформації стратегічних нарад до нетрадиційних форматів, зокрема формату брейншторму, що реалізуються завдяки застосуванню методу класифікації (типи нарад, види форматів), системно-ціннісному підходу (аналіз організації ділових нарад як чинника ефективної комунікації кризь призму відповідності ключовій цінності «здоров'я організації» та «корпоративна культура»).

III. Результати

Порядок підготовки проблемних чи оперативних диспетчерських нарад часто регламентується внутрішнім нормативним документом. Згідно з визначеннями професійного кадрового журналу «Кадровик-01», нарада (від дієслова «радитися», тобто спільно обговорювати) – це «вид ділової взаємодії людей, пов'язаних між собою формальними і неформальними відносинами в організаційній структурі, у процесі якого виробляється групове рішення і розподіляється відповідальність за нього між учасниками взаємодії... засідання, на якому обговорюються різноманітні питання, дії, заходи» [3].

Комунікаційник (помічник керівника, секретар-референт, фахівець із діловодства, фахівець з інформаційної справи) може оформити: лист-запрошення учасникам наради разом зі списком розсилання до нього, список запрошених, доповіді учасників. «Додатково можуть знадобитися: довідка із цього питання, тези наради, проект рішення за підсумками наради. Список реєстрації учасників допоможе не тільки зрозуміти, хто з учасників наради відсутній, а й пізніше правильно оформити протокол» [9]. За рекомендаціями журналу «Кадровик-01», у регламенті проведення наради, який розсилають усім учасникам заздалегідь, фіксують її вид, усі обговорювані питання, кількість та склад учасників, час і місце проведення наради; мету; перелік матеріалів до наради; порядок денний або план наради тощо. Такий документ, як план виконання заходів відповідно до рішень із вказаними відповідальними/виконавцями та строками їх виконання, які ухвалили на нараді, допоможе ефективно їх реалізувати.

Залежно від управлінських функцій наради можна розподілити на кілька типів: «нарада з планування, нарада з питань мотивації персоналу, нарада щодо внутрішньої організації компанії, наради з питань контролю за діяльністю співробітників, наради, пов'язані зі специфікою роботи організації. Проблемні наради проводяться з метою вироблення найкращого рішення в найкоротший термін. Інструктивні – для передання зверху вниз за схемою управління рішень, інструкцій розпоряджень. Інформаційно-довідкові – для надання інформації, яка потребує роз'яснення або є надзвичайно важливою. Оперативні (диспетчерські) присвячені поточним завданням чи плануванням роботи на найближчі дні» [3].

У процесі управління організаціями наради класифікують відповідно до підходу до їх проведення: диктаторський, автократичний, сегрегативний, дискусійний, вільний, проблемний, інструктивний, оперативний [2].

Відповідно до пам'ятки з документообігу «Довідника секретаря та офіс-менеджера» [8], електронного журналу, сучасного фахового «журналу робочих ситуацій», чек-ліст підготовки до наради має такі позиції (рис. 1).

Судячи з окреслених позицій, нарада є заходом, ресурсним за часом, витратами за потребами (відрядні витрати, приміщення, мультимедійні засоби, канцелярське приладдя, телефонні перемовини, поштові витрати, розмноження матеріалів тощо), тому її організація та проведення мають бути ефективними та оптимальними. Як зазначає Л. Зайверт у книзі «Ваш час у ваших руках»: «Навряд чи знайдеться інший вид діяльності, при якому витрачалось б стільки часу стільки людей одночасно, як при проведенні нарад» [цит. за 3].

1. За три тижні до наради	2. За три дні до наради
<input type="checkbox"/> Підготувати наказ про проведення наради <input type="checkbox"/> Уточнити ПІБ і посади запрошених <input type="checkbox"/> Підготувати порядок денний <input type="checkbox"/> Підготувати регламент наради <input type="checkbox"/> Підготувати і розіслати листи запрошеним <input type="checkbox"/> Повідомити учасників наради	<input type="checkbox"/> Підготувати список реєстрації <input type="checkbox"/> Зателефонувати запрошеним і уточнити, хто буде присутній <input type="checkbox"/> Підготувати перепустки для охорони <input type="checkbox"/> Підготувати таблички із ПІБ учасників <input type="checkbox"/> Організувати перевірку обладнання <input type="checkbox"/> Підготувати матеріали для учасників наради <input type="checkbox"/> Уточнити готовність доповідачів <input type="checkbox"/> Підготувати й узгодити із шефом схему розсадження <input type="checkbox"/> Уточнити у керівника, кого запрошувати до нього до/після наради <input type="checkbox"/> Уточнити у шефа, чи буде фуршет й о котрій годині <input type="checkbox"/> Перевірити наявність води, канцтоварів, серветок
3. За день до наради	4. У день наради
<input type="checkbox"/> Провірити приміщення	<input type="checkbox"/> Перевірити готовність приміщення

Рис. 1. Чек-ліст підготовки до наради
Джерело: [8]

Саме тому важливо шукати сучасні підходи з раціоналізаторськими ініціативами. Так, наприклад, П. Ленсіоні пропонує виокремлювати такі типи нарад (рис. 2).



Рис. 2. Типи нарад за П. Ленсіоні
Джерело: [4, с. 197].

За словами дослідника, щоквартальні виїзні наради зорієнтовані на розвиток (1–2 дні), тематичні, зазвичай і є стратегічними (2–4 години), щотижневі тактичні (45–90 хвилин), адміністративні щоденні експрес-нарад по 5–10 хвилин.

Так, на експрес-нарадах основний фокус – не вирішення проблем, а обмін інформацією, відповідно відсутній порядок денний. Головне призначення щоденних експрес-зустрічей з адміністративних питань – напрацювати в команді навик регулярно спільно обговорювати нагальні питання, що виникають у процесі виконання завдань, поставлених серйозними щотижневими нарадами.

Типовим аргументом для заперечення такої форми комунікації серед комунікаційників компанії є географічна розпорозненість колег (особливо, коли йдеться про філії в різних містах, країнах тощо), проте ситуація пандемії протестувала й уможливила такі наради без необхідності відвідання центрального офісу шляхом адаптації таких зустрічей на онлайн-платформах, у вайбер-конференціях тощо.

Серед найтоповіших пропозицій цифрового світу для покращення віртуальних подій є такі: «Google Hangouts» – за наявності пошти Gmail цей інструмент підійде для зустрічей на 25 осіб, де можна відстежувати, хто заходить у відеокімнати через календар або контролюючи, кого запросили; «Google Meet» дає можливість планувати подію заздалегідь, створивши подію в Google-календарі: посилання на подію, за якою учасники можуть долучитися до відеозустрічі, створюється автоматично. Важливо, що Google Meet не має обмежень у часі та дає змогу приєднатися спільноті до 100 осіб; перевага сервісу «YouTube live» в охопленні аудиторії, кращій видимості контенту, ефективній взаємодії з аудиторією у соціальних мережах, а після завершення трансляції можна обрати функцію публікації; «ClickMeeting» дає можливість створювати опитування і проводити дослідження, має функцію чату та демонстрації екрану, запису вебінару. Цікаво, що платформа має різноманітні тарифні плани на основі очікуваної кількості відвідувачів до 5000 осіб. Є трекінг статистики вебінару; «ZOOM» може забезпечити участь до 100 учасників на засіданні тривалістю до 40 хвилин на безкоштовній основі, також є функція демонстрації екрану, запису наради та встановлення кімнати переговорів» [6].

Найбільш вагомий результат таких щоденних нарад – уникнення накопичення невирішених адміністративних питань, адже повідомлення про них усе одно варто реалізовувати шляхом розсилки електронною чи голосовою поштою. Тож цінним було б дослідження, скільки ресурсів часових та фізичних докладає діловод чи секретар-референт для трансляції поточних, дрібних питань, тез, які можна вирішити за півхвилини, за умови щоденного комунікування.

Ефективність та раціональність щотижневих нарад залежить від цінностей команди, налаштування на конструктивну дискусію. На переконання П. Ленсіоні, для такого типу нарад має формуватися порядок денний у реальному часі, тобто без окреслення кола конкретних тем для обговорення (наприклад, раціональною може бути організація опитування керівником кожного учасника щодо перелічення (не висвітлення) двох-трьох пріоритетних питань: таким чином, кожен висловиться, над чим він працює, і це може вплинути на ієрархію ключових проблем у спільноті в цілому). Наступний крок, як зауважує дослідник, створення «оцінювальної карти чи діаграми обсягом в одну сторінку, де зафіксовано тематичну, спрямовальну мету й стандартні робочі завдання, тобто візія щодо того, що найважливіше просто зараз?» [4, с. 202] (рис. 3).



Рис. 3. Оцінювальна карта тактичної наради за П. Ленсіоні
Джерело: [4, с. 202]

Отже, як альтернатива поширеної практики слухання презентації або ж обговорення теми, пропонуються рефлексії на перелічені теми такого роду: «зелений колір – «усе чудово, ми випереджаємо графік»», жовтий – «ідемо нормально, але ще трохи не дотягуємо»» і червоний – «а тут ми добряче відстаємо»» [4, с. 203]. Цікаво, що для ефективної комунікації передбачено використовувати лимонно-зелений і помаранчевий для опису проміжних станів.

Дискусії, які будуть точитися навколо питань, дадуть змогу колегам переглянути «кольори» пріоритетів через висловлені аргументи колег, що уможливить формування порядку денного та зосередження керівництва на пунктах, позначених червоним і помаранчевим.

Тематичні наради, присвячені конкретним питанням, передбачають поглиблений розгляд найважливіших питань, які можуть визначати візію, певним чином впливати на компанію в довготривалій перспективі. Зазвичай вирішення такої проблематики вимагає значного часу й зусиль. Серед інших П. Ленсіоні наводить такі приклади: «може йтися про значну загрозу з боку конкурентів, руйнівні зрушення в галузі, істотні зміни рівня прибутку, значний дефіцит продукції

чи послуг або навіть занепад бойового духу колективу настільки, що це викликає занепокоєння» [4, с. 205]. Організація такого типу нарад вимагає задіяння мозкового штурму для пошуку розв'язання питань, обговорення стратегій і тактик (проте, за рекомендацією П. Ленсіоні, обговорення тактик і стратегій потрібно обов'язково розмежовувати, адже це передбачає обговорення різного інструментарію) та можливих наслідків рішень, спільно ухваленого подальшого плану дій.

Типовою помилкою винесення важливих і глибоких питань у 15-хвилинні перерви, у блоках тактичних і адміністративних питань на щотижневих нарадах є не лише нераціональні рішення, а й зниження залучення кожного працівника в реалізацію місії та візії проєкту, дотримання спільної ціннісної парадигми.

Четвертий різновид нарад, за П. Ленсіоні, які має проводити команда, часто називають «виїзними». «У цих нарад єдина вада: часто це лише одна з непродуктивних щотижневих нарад, просто більш розширена» [4, с. 207]. Такі наради вимагають додаткових витрат, адже плануються вони за межами офісу.

Їхній основний фокус зосереджений на перевірці «стратегічних якорів і тематичної мети», обговоренні тенденцій, трендів, змін у галузі, конкурентних загроз та ризиків, оцінюванні продуктивності працівників, їхній корпоративній згуртованості. Це нагода «пропрацювати» чотири компоненти здоров'я організації: команди, розуміння, комунікації та системи міжособистісної взаємодії.

На переконання П. Ленсіоні, терміни проведення нарад цього типу не підлягають обговоренню: «виїзні наради мають відбуватися раз на квартал, і лише тоді вони мають сенс» [4, с. 208], адже топові менеджери матимуть час зреагувати на рішення попередніх виїзних нарад, а працівники матимуть змогу підготувати проміжні звіти, що забезпечуватиме безперервність в роботі та реальний прогрес.

Таким чином, чек-ліст для нарад, згідно з теорією П. Ленсіоні, містить такі пункти [4, с. 211]:

- 1) тактичні й стратегічні питання обговорюються на різних нарадах;
- 2) під час тактичних щотижневих нарад формування порядку денного відбувається лише після того, як команда дасть оцінку зрушенням у досягненні мети; несуттєві адміністративні теми взагалі не беруться до уваги;
- 3) під час тематичних нарад команда приділяє достатньо часу найважливішим темам і передбачає можливість для роз'яснень, дискусій та ухвалення рішень;
- 4) щокварталу команда збирається поза межами офісу, щоб оцінити загальний стан галузі, організації та команди.

У висвітленій теорії П. Ленсіоні значуща увага приділяється командній роботі, корпоративній згуртованості, що лежать в основі «здоров'я організації». Ці тенденції маємо змогу спостерігати в роботі сучасних офісів, коли ділова нарада трансформується в брейнсторм – формат пошуку нових ідей та рішень – «популярний метод висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, сеанси якого стимулюють творче мислення» [1]. Так, О. Коваль, керівниця департаменту комунікацій, PR і GR у «Kernel», репрезентувала переваги такого формату, як «мастермайнд», перший із яких вона провела в 2021 р. «Формат передбачає постановку проблеми та групу людей, які, спираючись на власний досвід і експертизу, намагаються її розв'язати, знайти нестандартні рішення... передбачає генерацію ідей в синергії на задану конкретну проблему... акцентованість та можливість одразу застосувати отриману інформацію. Це брейншторм над завданням, яке турбує вас і ваших колег,... трансформувався в бізнес-інструмент для компаній, консалтингу» [7]. Як зауважує фахівчиня, в основі формату саме проблема, а не проєкт чи ідея: проблема озвучується з максимальними «вихідними даними» у професійному колі; колеги, емоційно, фахово залучені у процес, володіючи інструментарієм, генеруватимуть релевантні рішення; запрошені експерти, які можуть відрізнитися досвідом, навичками, але всі з однієї професійної сфери, додають свої варіанти «сценаріїв» рішень, – таким чином, у результаті взаємодії окреслюється ряд рішень для проблемного кейсу. В Україні, за словами О. Коваль, мастермайнд лише починає набирати популярність, але в багатьох компаніях його вже почали впроваджувати замість звичайних брейнстормів, «адже він передбачає залучення незалежних експертів, що допомагає подивитися на ситуацію під іншим кутом» [7]. Важливо зазначити, що в попередньо описаному досвіді організації нарад П. Ленсіоні вже йшлося про тенденції залучення незалежних експертів.

Під час проведення наради за принципом брейнсторму чи «мозкової атаки» (відомий оперативний метод прийняття рішень зі складних, нових проблем авторства А. Осборна, 1938 р.) необхідно дотримуватися певних правил: «рівноправне становище усіх учасників щодо висловлювання своїх думок; унеможливлення критики щодо внесених пропозицій; заохочення вільних асоціацій, сміливих і незвичних задумів (чим більше задумів, тим вища вірогідність їх використання, оскільки спрацьовує діалектичний закон переходу кількості в якість); комбінування й розвиток задумів; фіксування і нумерування секретарем (модератором, комунікаційником) всіх пропозицій» [2]. Серед нетрадиційних підходів також називають японську кінцеву систему прийняття рішень – кінгесьо, що полягає у зволіканні керівника щодо скликання наради в разі необхідності обговорення з фахівцями певного питання, нового порядку ведення справи. Заздалегідь під-

готовлений керівником проєкт передається фахівцям згідно зі списком, ним укладеним, а ті, у свою чергу, мають в одинденний термін розглянути запропонований кейс і дати свої зауваження в письмовому вигляді. Якщо залучено, наприклад, п'ять фахівців, то через п'ять днів керівник отримає проєкт рішення щодо кейсу, а вже на нараду будуть запрошені ті учасники обговорення, чії рефлексії були дискусійними [5].

Звичайно, кожна професійна сфера пропонує свій специфічний інструментарій для посилення комунікаційної взаємодії для ефективного вирішення питання, проте в основі залишається цінність «здоров'я організації».

IV. Висновки

Ділові наради мають належний ефект чинника ефективної комунікації в референтній та офісній діяльності тільки за умови професійного використання технології їх організації й проведення. Теорія П. Ленсіоні про типи нарад доводить тезу про те, що наприкінці кожної наради, окрім щоденних, члени команди мають чітко зафіксувати погоджений план дій та подальшу трансляцію цих рішень безпосереднім виконавцям, що, власне, і є каскадною комунікацією. Проаналізовані тенденції трансформації стратегічних нарад до нетрадиційних форматів, зокрема брейнсторму, колективної та індивідуальної «мозкової атаки», мастермайнду, кінгесью, свідчать про перспективність досліджень ділової комунікації та адаптації цих інструментів до онлайн-платформ в умовах пандемії.

Список використаної літератури

1. Брейнсторм. Словотвір. URL: <https://slovotvir.org.ua/words/breinstorm> (дата звернення: 22.10.2021).
2. Ділові наради. Документаційне забезпечення ділових нарад. URL: <https://postulat.info/postulates/dokumentoznavstvo-ta-dilovodstvo/dilovi-narady-dokumentatsijne-zabezpechennya-dilovyh-narad/> (дата звернення: 22.10.2021).
3. З чого починати організацію нарад. *Кадровик-01*. 2018. 29 листопада. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/47-qqq-16-m5-17-05-20> (дата звернення: 22.10.2021).
4. Ленсіоні П. Перевага. У чому сила корпоративної культури / пер. з англ. Олени Ламакіної. Київ : Наш формат, 2017. 224 с.
5. Москалик Г. Організація праці менеджера. URL: <https://pres.in.ua/organizaciya-praci-menedzera.html> (дата звернення: 22.10.2021).
6. 5 платформ для онлайн-конференцій. *Lviv convention bureau*. 06.07.2020. URL: <https://www.lvivconvention.com.ua/5-platform-dlya-onlajn-konferentsij/> (дата звернення: 20.10.2021).
7. Ракша Л. «Мастермайнд – ефективний інструмент, який дає відповіді та ключі для розв'язання проблем», – Оксана Коваль. *Bazilik. Media*. URL: <https://bazilik.media/mastermajnd-efektyvnyj-instrument-iakyj-daie-vidpovidi-ta-kliuchi-dlia-rozvi-iazannia-problem/> (дата звернення: 21.10.2021).
8. Чек-ліст підготовки до наради. *Довідник секретаря та офіс-менеджера*. 2020. № 2, лютий. URL: https://esecretar.mcfra.ua/788454?btx=8932833&utm_campaign=red_block_image&utm_content=art&utm_medium=refer&utm_source=www.kadrovik01.com.ua&utm_term=4530 (дата звернення: 21.10.2021).
9. Як підготувати нараду : план, чек-ліст і зразки документів. *Кадровик-01*. 2020. 03 лютого. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4530-yak-pdgotuvati-naradu-plan-chek-ist-zrazki-dokumentiv> (дата звернення: 22.10.2021).
10. Patrick M. Lencioni Death by Meeting: A Leadership Fable... About Solving the Most Painful Problem in Business. Jossey-Bass, 2004. 260 p.

References

1. Brejnstorm. SlovoTVir. Retrieved from <https://slovotvir.org.ua/words/breinstorm> [in Ukrainian].
2. Dilovi narady'. Dokumentacijne zabezpechennya dilovyx narad [Business meetings. Documentation of business meetings]. Retrieved from <https://postulat.info/postulates/dokumentoznavstvo-ta-dilovodstvo/dilovi-narady-dokumentatsijne-zabezpechennya-dilovyh-narad/> [in Ukrainian].
3. Z chogo pochy'naty' organizaciju narad [How to start organizing meetings]. Kadrovik – 01. 29 ly'stopada 2018 roku. Retrieved from <https://www.kadrovik01.com.ua/article/47-qqq-16-m5-17-05-20> [in Ukrainian].
4. Lencioni, P. (2017). Perevaga. U chomu sy'la korporatyvnoyi kul'tury [Advantage. What is the power of corporate culture]. Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
5. Moskalyk, G. Organizaciya praci menedzhera [Organization of work of the manager]. Retrieved from <https://pres.in.ua/organizaciya-praci-menedzera.html> [in Ukrainian].
6. 5 platform dlya onlajn-konferencij [5 platforms for online conferences]. *Lviv convention bureau*. Retrieved from <https://www.lvivconvention.com.ua/5-platform-dlya-onlajn-konferentsij/> [in Ukrainian].
7. Raksha, L. «Mastermajnd – efektyvnyj instrument, yakyj daye vidpovidi ta klyuchi dlya rozv'yazannya problem», – Oksana Koval' [«Mastermind is an effective tool that provides answers and clues to solve problems,» – said Oksana Koval']. *Bazilik. Media*. Retrieved from

- <https://bazilik.media/mastermajnd-efektyvnyj-instrument-iakyy-daie-vidpovidy-ta-kliuchi-dlia-rozvi-iazannia-problem/> [in Ukrainian].
8. Chek-list pidgotovky' do narady' [Checklist for preparation for the meeting]. (2020). *Dovidny'k sekretarya ta ofis-menedzhera*, 2. Retrieved from https://esecretar.mcfra.ua/788454?btx=8932833&utm_campaign=red_block_image&utm_content=art&utm_medium=refer&utm_source=www.kadrovik01.com.ua&utm_term=4530 [in Ukrainian].
 9. Yak pidgotuvaty' naradu : plan, chek-list i zrazky' dokumentiv [How to prepare a meeting: plan, checklist and sample documents]. *Kadrovik – 01. 03 lyutogo 2020 roku*. Retrieved from <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4530-yak-pdgotuvati-naradu-plan-chek-lst-zrazki-dokumentiv> [in Ukrainian].
 10. Patrick, M. (2004). Lencioni Death by Meeting: A Leadership Fable... About Solving the Most Painful Problem in Business. Jossey-Bass [in English].

Стаття надійшла до редакції 23.01.2022.

Received 23.01.2022.

Kovpak V., Dotsenko K. Organization of Business Meetings as a Factor of Effective Communication in Reference and Office Activities

The purpose of the study is to analyze the typology of business meetings as a factor of effective communication in reference and office activities.

Research methodology. *In the course of the research the theoretical methodological case was used: classification method (types of meetings, types of formats), system-value approach through the prism of compliance with the core values of «organization health» and «corporate culture».*

Results. *The article provided the classic classifications of meetings were presented, P. Lencioni's theory of types of meetings was highlighted: administrative, tactical, strategic, development-related, argued the ineffectiveness of the so-called «meeting rage» (according to P. Lencioni). It was found that the formation of the agenda, the use of the evaluation card of tactical meetings, document regulation, verification of strategic «anchors» at «field» meetings, inviting experts, consultants, cascading communication, strengthening the functions of the company's communicator (assistant manager, consultant, information specialist) – the main focuses of achieving the benefits of business communication.*

The scientific novelty of intelligence lies in the identified need to organize business meetings in reference and office activities as a factor of effective communication, taking into account the value approach of corporate culture, current trends in the typology of meetings and their formats.

Practical significance. *Analyzed trends in the transformation of strategic meetings to non-traditional formats, including brainstorming, collective and individual «brainstorming», mastermind, the Japanese decision-making system «kingeso» show the practical importance of intelligence and prospects for business communication research and adaptation of these tools to online platforms. The top offers of the digital world for improving virtual events are outlined. Each professional field offers its own specific tools to strengthen communication interaction to effectively address the issue, but the value of the «health of the organization» remains at the core.*

Key words: *meeting, types of meetings, effective business communication, cascade communication, reference activity, office work.*