МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2023 р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____Інна НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ВИКОРИСТАННЯ ПРАКТИК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «НАТУРФАРМ» М. КИЇВ»

Виконала: студентка 2 курсу, 21к-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
УДАЧНА Катерина Романівна
Керівник: к.е.н., доцент
ЗАГОРОДНЮК Оксана Вікторівна

Умань – 2023

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота на тему: «Використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління ПрАТ «Натурфарм» м. Київ» містить **66** сторінок, 15 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

Мета дослідження – узагальнення сучасного інструментарію для формування й упровадження ефективної системи тайм-менеджменту у практичну діяльність ПрАТ «Натурфарм» з метою оптимізації управління.

Об'єктом дослідження є процес формування системи тайм-менеджменту ПрАТ «Натурфарм» м. Київ.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування, функціонування та розвитку тайм-менеджменту.

Базою дослідження обрано ПрАТ «Натурфарм» м. Київ.

Дослідження здійснювалось із використанням таких загальнонаукових та специфічних методів пізнання, як теоретичного узагальнення і порівняння: для розкриття суті і змісту поняття «управління часом» і «тайм-менеджмент»; аналізу і синтезу, при визначенні спектру діяльності та функцій забезпечення процесів управління часом і тайм-менеджменту; процесний аналіз: при застосуванні необхідних інструментів тайм-менеджменту та їх деталізації за функціональним призначенням в робочих процесах; ситуаційний аналіз: для визначення пропозицій щодо ефективних технологій методів тайм-менеджменту; абстрактно-логічний та монографічний підходи. Дотримувались і основні принципи наукових досліджень: єдності теорії і практики теоретичного узагальнення і порівняння: для розкриття суті і змісту поняття «управління часом» і «тайм-менеджмент».

У результаті написання дипломної роботи: досліджено сутність та розвиток тайм-менеджменту як невід’ємної складової ефективного управління; узагальнено основні принципи та інструменти тайм-

менеджменту в управлінській діяльності; виокремлено та обґрунтувано особливості системи ефективного таймменеджменту на підприємстві; надано загальну характеристику ПрАТ «Натурфарм» та проведено аналіз показників його господарської діяльності; здійснено діагностику функціонування тайм-менеджменту підприємства; розроблено пропозиції щодо покращення системи тайм-менеджменту на підприємстві; надано загальну характеристику сучасного програмного забезпечення для формування й упровадження ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту; запропоновано структуру «Корпоративного стандарту тайм-менеджменту по роботі з секретарем», приклад «Корпоративного стандарту тайм-менеджменту по роботі з вхідною і вихідною інформацією», приклад «Корпоративного стандарту тайм-менеджменту з проведення наради». Описано найпопулярніші техніки, правила та методи тайм-менеджменту. Запропоновано застосувати програму організації робочого місця 5S, що допоможе значно підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці і заощадити час.

Ключові слова: *управління, менеджмент, самоменеджмент, тайм-менеджмент, інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту*, *корпоративний стандарт тайм-менеджменту*.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА…… 9
1.1. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника…….. 9
1.2. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання…….. 19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРАКТИК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «НАТУРФАРМ» М. КИЇВ…….. 24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Натурфарм» м. Київ……. 24
2.2.Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства…….. 33
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ПРАКТИК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «НАТУРФАРМ»…… 45
3.1. Можливості використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління ПрАТ «Натурфарм» та її кадровим потенціалом……. 45
3.2. Інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту у діяльність ПрАТ «Натурфарм» за умов цифровізації управлінських процесів…….. 62
ВИСНОВКИ…… 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 73

ВСТУП

Одним із дієвих інструментів підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища її функціонування є впровадження технологій тайм-менеджменту як елемента системи управління персоналом для зростання ефективності використання його робочого часу та раціонального розподілу економічних ресурсів. Практики ефективного тайм-менеджменту, зазвичай, пов’язані зі зростанням у працівників підприємства обсягу повноважень, прийняття ними самостійних рішень щодо організації та планування власної роботи, а також із суттєвими змінами у діяльності підприємства, які передбачають розробку інноваційних продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нового обладнання та сервісів, сучасних передових технологій.

Якісні трансформації підприємницької активності потребують постійного пошуку резервів часу та розвитку кадрового потенціалу суб’єкта господарювання. Таким чином, постає необхідність у дослідженні проблемних аспектів тайм-менеджменту та розвитку інтелектуального та кадрового капіталу організації у комплексі.

Питання раціонального використання робочого часу є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Г. О. Архангельського, С. В. Бехтєрєва, І. В. Примака, В. П. Шейнова, В. І. Андрєєва, Н. М. Гандіної, П. Ф. Друкера, Л. Й. Зайверта, П. М. Керженцева, Й. Кноблауха, О. О. Любіщева, Дж. Мак-Кея, М. Ф. У. Тейлора, В. І. Терещенко та ін. Серед українських науковців слід відзначити А. Воцьківську, О. Грімова, О. Колесова, Н. Крукевича, С. Кулакову, О. Майсюру, Н. Черненко та ін.

Об'єктом дослідження є процес формування системи тайм-менеджменту ПрАТ «Натурфарм» м. Київ.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування, функціонування та розвитку тайм-менеджменту.

Базою дослідження обрано ПрАТ «Натурфарм» м. Київ.

Мета дослідження – узагальнення сучасного інструментарію для формування й упровадження ефективної системи тайм-менеджменту у практичну діяльність ПрАТ «Натурфарм» з метою оптимізації управління. Постановка мети зумовила необхідність виокремлення та вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та розвиток тайм-менеджменту як невід'ємної складової ефективного управління;
- узагальнити основні принципи та інструменти тайм-менеджменту в управлінській діяльності;
- виокремити та обґрунтувати особливості системи ефективного таймменеджменту на підприємстві;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Натурфарм» та провести аналіз показників його господарської діяльності;
- здійснити діагностику функціонування тайм-менеджменту підприємства;
- розробити пропозиції щодо покращення системи тайм-менеджменту на підприємстві;
- дати загальну характеристику сучасного програмного забезпечення для формування й упровадження ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту.
- запропонувати структуру «Корпоративного стандарту тайм-менеджменту по роботі з секретарем»; приклад «Корпоративного стандарту тайм-менеджменту по роботі з вхідною і вихідною інформацією»; приклад «Корпоративного стандарту тайм-менеджменту з проведення наради».
- описати найпопулярніші техніки, правила та методи тайм-менеджменту.

- запропонувати застосувати програму організації робочого місця 5S, що допоможе значно підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці і заощадити час.

Дослідження здійснювалось із використанням таких загальнонаукових та специфічних методів пізнання, як теоретичного узагальнення і порівняння: для розкриття суті і змісту поняття «управління часом» і «тайм-менеджмент»; аналізу і синтезу, при визначенні спектру діяльності та функцій забезпечення процесів управління часом і тайм-менеджменту; процесний аналіз: при застосуванні необхідних інструментів тайм-менеджменту та їх деталізації за функціональним призначенням в робочих процесах; ситуаційний аналіз: для визначення пропозицій щодо ефективних технологій методів тайм-менеджменту; абстрактно-логічний та монографічний підходи. Дотримувались і основні принципи наукових досліджень: єдності теорії і практики теоретичного узагальнення і порівняння: для розкриття суті і змісту поняття «управління часом» і «тайм-менеджмент».

Запропоновані у роботі найпопулярніші техніки, сучасне програмне забезпечення для формування й упровадження ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту, корпоративні стандарти та методики тайм-менеджменту можуть бути використаний у практичній діяльності ПрАТ «Натурфарм» м. Київ, це допоможе значно підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці і заощадити час.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника

Діяльність будь-якої організації в умовах сучасного мінливого ринку схожа на спробу порушити стрімкий потік економічних процесів у сучасному цифровому просторі. Особливості внутрішньої і зовнішньої політики країни чи країн закордонних партнерів та маса інших факторів, що кожен день впливають на роботу сучасних вітчизняних компаній, потребують злагодженої командної роботи, наявності досвідчених фахівців з дослідження споживчого ринку продукції та запитів потенційних споживачів. Такі фахівці, а саме, менеджери, повинні мати знання і навички з виконання управлінських функцій за всіма напрямами діяльності організації, планування та прогнозування, стратегічного і оперативного управління, а також вміння формувати ефективні команди, реалізувати лідерські якості, кваліфіковано розв’язувати нестандартні управлінські проблеми.

За висловленнями Брайна Трейсі, американського бізнес-консультанта у сфері особистої ефективності, експерта з особистісного розвитку та технологій високих досягнень керівників, як правильно розпоряджаються своїм часом, сказано, що успіх це – 99% поту, і лише 1% – натхнення. Саме робота над собою і своїм особистим розвитком та застосування методів таймменеджменту приводить до успіху (Трейси Б., 2007).

Один із прийомів організації часу – це запровадження жорсткого режиму дня», – так вважав Іммануїл Кант (1724-1804), Архімед і Арістотель, Роджер Бекон і Ньютон, Анрі Пуанкаре та Дюма-батько, Вавілов та Альтшуллер, адмірал Макаров та академік Берг – всі ці люди прагнули

побудувати систему витрат часу, яка гарантувала б високу продуктивність не за день, а за життя (Чкан А. С., Маркова С. В., Коваленко Н. М., 2014).

Про тайм-менеджмент як про окремий напрямок в науці вперше було заявлено в Голландії в 70-і рр. XX століття, де з'явилися спеціалізовані курси для службовців і бізнесменів з навчання планування часу. Потім проблема управління часом привернула увагу фахівців в США, Німеччині, Фінляндії та ряді інших країн. Тайм-менеджмент пов'язаний з іншими науками, в тому числі з фізикою, біологією, соціологією, філософією, психологією, оскільки в цих і деяких інших галузях знань містяться відомості про час (Бурачек І. В., 2017).

Брайан Трейсі вважає, що тайм-менеджмент – це мистецтво управління не тільки своїм часом, а й життям у цілому. Він порівнює його з сонцем, а всі складові життя людини – сім’я, стосунки з іншими людьми, доходи, заробіток, здоров’я, саморозвиток – це планети, які рухаються навколо нього (Трейси Б., 2007).

Пітер Друкер дає таке поняття, що час – найобмеженіший капітал, і якщо не можеш ним розпоряджатися, не зможеш розпоряджатися нічим іншим, такі рекомендації надано менеджерам, щоб бути ефективним керівником, що має робити, як поводитись і на що має звертати увагу керівник у 21 столітті, тобто треба стати хазяїном свого часу (Drucker P., 1967).

Зайверт Лотар, ведучий експерт по тайм-менеджменту в Германії, у своїй книзі «Ваш час – у ваших руках», дає поради діловим людям, як ефективно використати робочий час (Зайверт Л., 1990).

Скібіцька Л. І. особливу увагу приділяє тайм-менеджменту, як ефективного інструмента в організації праці менеджера. Зроблено акцент на застосування механізмів використання робочого часу, що підтримує самодисципліну керівника і його підлеглих (Скібіцька Л. І., 2009).

Методи дослідження:

– теоретичного узагальнення і порівняння: для розкриття суті і змісту поняття «управління часом» і «тайм-менеджмент»;

– системний аналіз: при визначенні спектру діяльності та функцій забезпечення процесів управління часом і тайм-менеджменту;

– процесний аналіз: при застосуванні необхідних інструментів тайм-менеджменту та їх деталізація за функціональним призначенням в робочих процесах;

– ситуаційний аналіз: для визначення пропозицій щодо ефективних технологій методів таймменеджменту.

Останнім часом керівники жаліються на причини дефіциту часу, а саме: постійний поспіх; постійні доопрацювання вдома; великий потік рутинних справ, а часто термінових, робота над якими займає багато часу; відволікання на телефонні дзвінки, яких називають «злодіями часу»; метушня, спровокована подіями терміновістю виконання роботи.

Тайм-менеджмент безумовно необхідний, але розглядати його як універсальний і єдиний механізм для вирішення питань підвищення ефективності роботи керівника не потрібно. Для більшого розуміння понять «управління часом» та «тайм-менеджмент» порівняємо визначення та визначимо спектр діяльності, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння понять «управління часом» та «тайм-менеджмент»

Поняття	
Тайм-менеджмент – це ефективне планування робочого часу для досягнення цілей, знаходження тимчасових ресурсів, розстановка пріоритетів та контроль за виконанням запланованого	**Управління часом** — це є процес тренування свідомого контролю за кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, у якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність
Спектр діяльності	
Планування, розподіл, постановка цілей, делегування, аналіз тимчасових витрат, моніторинг, організація, складання списків, розстановка пріоритетів	Контроль часу за видами діяльності
Функція	
Тайм-менеджмент можна організувати	Управляти можна лише справами, а не часом

Джерело: складено автором на підставі (Рубцова А., 2013; Маслюківська А. О., 2018)

З огляду цих порівнянь, нові тенденції розвитку економіки та інноваційні здобутки заставляють ефективно працювати керівників над собою та враховувати спектри діяльності двох наведених визначень (табл. 1). Сучасному керівнику допоможе значно розширити свої можливості, вміло застосовувати всі прийоми тайм-менеджменту, а управління часом допоможе контролювати конкретні виробничі процеси та приймати відповідні управлінські рішення.

Тайм-менеджмент, як і будь-який інший метод, має свої обмеження. Отримані знання у ЗВО, тільки відкривають двері майбутнім менеджерам, а далі потрібно йти самим, долаючи різні перешкоди та збагачувати свої уміння й навики самоменеджменту і тайм-менеджменту.

В першу чергу, тайм-менеджмент орієнтований на особисту ефективність менеджера, співробітника організації. При цьому продуктивність праці конкретного керівника виходить далеко за рамки особистих орієнтирів, вона пов'язана з великим об'ємом контактів і актів взаємодії з іншими посадовими особами усередині підприємства і за його межами. Самоменеджмент дає базу саморозвитку, сомомотивації, самоудосконалення та отримання задоволення від результату в роботі і особистому житті.

Грамотно побудована та організована управлінська діяльність має позитивний вплив на діяльність підприємства та забезпечує конкурентні переваги на ринку. Основними завданнями, які дозволяє розв’язати тайм-менеджмент є постановка мети діяльності, планування завдань на різні періоди діяльності, ведення обліку часу в процесі реалізації завдань. Послідовне застосування в практиці діяльності технологій тайм-менеджменту, дозволяє керівникові значно підвищити продуктивність і результативність своєї повсякденної діяльності.

Використання інструментів тайм-менеджменту в зарубіжних країнах є першочерговою задачею в управлінні організаційним забезпеченням робочих

процесів, а саме: система «Канбан», «Техніка помідора», принцип Парето, «АВС-аналіз», використання Microsoft Exchange та Server Outlook.

Визначальна перевага системи «Канбан» (1970-ті роки) полягає в запобіганні перевиробництва. Мета системи – виробляти тільки необхідну продукцію в необхідній кількості і в потрібний час (Набока Д., 2020).

У 1980-их роках італієць Франческо Чірілло винайшов техніку тайм-менеджменту, яка згодом отримала назву «Техніка Помідора». Суть «помідорної техніки» полягає в тому, що робота поділена на графіки, 25 хвилин ви працюєте і 5 хвилин відпочиваєте. Разом 25 і 5 цих хвилин називаються помідором. Після кожних 4 помідорів – ви відпочиваєте 15-30 хвилин, але при цьому здійснюється:

1. Грамотне планування – можна вибрати найважливіші завдання.
2. Спрогнозувати, скільки часу займе виконання цих завдань.
3. Тримати під контролем поточний стан справ, відстежуючи, скільки часу витрачається на виконання завдання.
4. В кінці дня є візуалізована інформація, яка допоможе уточнити шляхи удосконалення на наступний день (Штаффан Нетеберг, 2021).

Подібну систему 90/30 запропонували Тоні Шварц і Джим Лоер (90 хвилин роботи та 30 хвилин відпочинку, окремий випадок — 52/17). Поєднується з пріоритизацією Fresh or fried: перші підходи на більш важливі справи, на свіжу голову, інше на менш важливі. Важливість визначається самостійно (Шварц Т., Лоер Дж., 2018).

Значного поширення зазнав принцип Парето. Його суть полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату. Таким чином, можна зрозуміти, що, вибираючи ті оптимальні ресурси, що дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими витратами. У той же час всі наступні дії будуть непотрібними і неефективними. Лукашевич Н. П. дотримується точки зору, що завдяки принципу Парето, можна досягти успіху у важкій, але вдячній роботі над собою (Лукашевич Н. П., 2007).

Послідовне застосування принципу Парето допомагає використовувати на практиці техніку аналізу складності завдань АВС. По суті, АВС-аналіз – це ранжирування завдань за різними параметрами. Засновником ідеї є доктор Джозеф Джуран – американський фахівець в області якості, академік Міжнародної академії якості, який виявив універсальний принцип, і дав йому назву «vital few and trivial many» (найважливішого – мало, звичайного – багато). АВС-аналіз ґрунтується на так званому принципі Парето, говорить про те, що в будь-якому процесі мале число причин (20%) життєво важливі, а 80% не роблять істотного впливу на результат.

Використання Microsoft Exchange та Server Outlook за оцінками аналітиків і самих операторів, зазначили ринок мобільного зв'язку, як одного з найбільш прогресуючих в бізнесі.

Для того, щоб система тайм-менеджменту працювала в рамках всієї компанії, потрібно було в першу чергу налаштувати систему управління дорученнями на Outlook в управлінні справами керівника. Сьогодні в будь-якій компанії є чітка система доручень і контролю, і саме застосування Server Outlook дозволить вирішувати питання і проблеми, які включають у графік запланованих робіт. За висловленнями Г. Л. Чайки, що у режимі поспіху мозок працює вкрай нераціонально і неефективно, тому застосування електронних інструментів в організації роботи приводить до раціонального використання часу (Чайка Г. Л., 2007). Використовуючи таку систему управління, дозволяє найбільш ефективно розподіляти робочий час керівників і співробітників організації.

Застосування Microsoft Exchange та Server Outlook створює корпоративний тайм-менеджмент організації, перш за все, він орієнтований на формування ефективної системи взаємодії між підрозділами і посадовими особами організації, передбачає широке застосування локальних мереж та інформаційних технологій в процесі спілкування. У разі комплексного підходу застосування системи корпоративного тайм-менеджменту в організації є ефективним методом управління часом.

Визначимо, як заставити час, щоб ефективно був використаний і приносив задоволення від результату та вписувався у загальний ритм життя кожної людини.

Методи тайм-менеджменту, які змушують час працювати ефективно:

1. Скласти план дій, отже це метод вимірювання прогресу. Багато менеджерів зазнають труднощів із плануванням, тому що вони бачать у ньому лише «мрії», під яким часто мають на увазі мріяти. Тому необхідно перетворити уявлення про планування на конкретне планування записуючи потрібні справи на папері (екрані монітора чи смартфона). Оформлений візуально перелік завдань дозволить адекватно оцінити заплановані справи і достатньо буде часу на все, щоб не забути якусь важливу справу. А в результаті, викреслювання успішно пройдених завдань із цього списку, дозволить бачити, як багато залишилося ще не виконаних завдань. Якщо працю спеціально планувати, завжди можна знайти можливість скоротити непродуктивні витрати часу. Переглядаючи виконання плану, дозволить підвищити задоволеність від виконання справ та виділити в пріоритеті справи, що потребують терміновості.

2. Навчитися визначати головне. Розподіл справ за рівнем важливості дозволяє правильно розставити їх у потоці часу. Для цього можна вибрати один із двох простих способів розподілу: Матрицю Ейзенхауера або ABCD-розподіл. Ці моделі цілком зручні, і використовувати їх можна по черзі або вибрати ту, яка більш до вподоби для планування та розподілу. Чотири поля, що виявилися при перетині, можна назвати «важливими терміновими справами», «важливими нетерміновими справами», «неважливими терміновими справами» та «неважливими нетерміновими справами». Список справ потрібно розподілити за критеріями, і розпочинати потрібно з «важливих термінових» справ, залишивши «неважливі та нетермінові» на кінець дня, а можливо і й інший період.

3. Послідовність дій стане ключем до ефективності роботи. Сортування справ (метод М. Кларіна). Перед виконанням роботи, треба

проаналізувати всі завдання та поділити їх на чотири категорії, враховуючи передбачуваний обсяг роботи, важливість і значимість. Техніка цього методу заснована на практичному досвіді, відповідно до якого частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у загальній кількості залишаються загалом незмінними.

4. Правильна постановка цілей та завдань. Діаграма Ганта – це стовпчаста діаграма, мета якої відобразити тимчасові рамки завдань і дій у тій послідовності, як вони відбуваються протягом певного часу, проєкту. Постановка завдань з точними вступними даними та кінцевими часовими термінами приносить результат і добре працюватиме з робочими планами.

5. Використання часу частинами. Час також є ресурсом, не менш важливим, ніж матеріали, фінанси та людські ресурси, тому важливим є питання ефективного використання обмежених ресурсів у відповідні проміжки часу. Це означає, що кожна глобальна мета досягається конкретними кроками.

6. Упорядкованість у всьому. У стані хаосу досягти потрібного результату та й просто працювати набагато складніше, ніж у повному порядку. Тривалість деяких управлінських процесів можна оцінювати досить точно, а для цього керівники заздалегідь регламентують тривалість прийому відвідувачів з робочих чи особистих питань, проведення нарад, займатися своїм саморозвитком, приділяти достатньо часу на себе тощо. Складаючи план робочого дня (тижня тощо), потрібно використовувати співвідношення 60:40, тобто, 60% – запланований час; 20% – непередбачений час (резерв часу та незаплановані дії); 20% – спонтанний час (управлінська діяльність, творчість). Це реально допоможе керувати часом.

7. Застосування методу «очистка від сміття». Менеджеру потрібно виявити й усунути ті види діяльності, які не приносять ніяких результатів, але забирають час. Для цієї мети підходить метод «очистка від сміття». Дуже багато часу витрачається на виконання невеликих прохань, відповіді на запитання від колег, допомогу їм та відволікання від основної справи, на що

витрачається більше половини робочого дня. Якщо провести моніторинг свого дня протягом тижня, то можна отримати яскраву картину нераціонального використання часу. Таким чином, потрібно навчитися сказати «ні». Це дозволить не тільки зберегти дорогоцінний час, але й привчить оточуючих у перспективі до того, що відволікати не варто.

8. Час на відпочинок та увага здоров'ю. Якщо активно працювати, то більше знадобиться часу на відновлення сил. Відпочинок як фізичний, так і емоційний дозволять зробити більше справ і працювати ефективніше, ніж безперервна праця, тобто, 20% ресурсів дають 80% результату.

Турбота про своє здоров'я означає, що потрібно відмовитися від шкідливих звичок, підтримувати гарну форму тіла, що підвищить витривалість та стійкість.

9. Мотивація на успіх. У тайм-менеджменті суттєвим фактом є самомотивація, тому потрібно шукати джерела натхнення, ставити цілі, що мотивують, не боятися порівнювати себе з успішними людьми та прагнути перевершити їх. Тільки постійне прагнення вперед дає поштовх саморозвитку, а самовдосконалення є ключом успіху.

10. Результативність тайм-менеджменту працює на якість. Баланс завдань, залежить від власних сил уміння керувати своїм часом, зосереджуватися на важливих питаннях, що допоможе підвищити не тільки результативність, а й принесе успіх в роботі і особистому житті.

Система методів тайм-менеджменту сприяє максимізації можливостей працівників, віддає швидкий ефект при незначних витратах часу та підвищує ефективність роботи. Прийоми таймменеджменту дають можливість працівникам визначити пріоритети при виконанні всіх видів робіт і допомагають розвивати в собі більш гнучке і спокійне ставлення до змін за рахунок оперативного корегування плану дій. Тайм-менеджмент дозволяє гармонізувати життя, знайти час не лише для виконання обов'язків, а й для відпочинку та саморозвитку та досягнення успіху в кар'єрі. Проте

впровадження системи тайм-менеджменту є органічно ефективним лише за умови, що будуть оптимізовані всі методи управління часом.

Для того, щоб зробити роботу керівника більш раціональною і результативною, потрібно привести у відповідність виконання обов'язків та призначення їх цілям організації робочого часу і праці.

В практичній діяльності менеджера важливо управляти не тільки процесами, а й часом. Це дозволить ефективно використовувати свої можливості та можливості підлеглих. Ефективність в управлінні часу полягає не в швидкості, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей, що дозволить підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності та значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу. Впровадження технологій тайм-менеджменту дасть змогу: досягти значних результатів за рахунок економії часу; скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу; чітко розставити пріоритети; покращити терміни виконання проектів; зменшити кількість прострочених завдань; поліпшити якість роботи і власного життя.

За світовою моделлю бізнесу високий рівень адаптивності до зовнішнього середовища, а також вчасна та якісна реакція на зміни є невід’ємною частиною успішної діяльності на ринку. Доведено досвідом міжнародних та українських компаній, що управління часом на підприємствах є важливою складовою для його ефективного розвитку. В сучасних умовах господарювання розвиток діяльності підприємств спрямований на вдосконалення системи ефективного використання часу як невідтворного ресурсу. Саме тому актуальним стає питання діагностики та впровадження методів управління часом – тайм менеджменту.

1.2 Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання

Тайм-менеджмент відіграє важливу роль в діяльності будь-якого підприємства, оскільки забезпечує виконання поставлених задач та планів у визначений термін. Основна задача таймменеджменту не працювати більше, а ефективніше використовувати час узгодивши при цьому професійні та особисті завдання. Вміння правильно розпоряджатися часом призводить до успіху, відповідно нераціональне використання часу може призвести до негативних наслідків в діяльності підприємства.

Питання тайм-менеджменту є об'єктом дослідження значної кількості як західних, так і вітчизняних вчених. Серед зарубіжних авторів слід відмітити: Р. Варлі, Г.Ж. Верра, М. Дурбану, М.Дж. Зенору, М. Рафіку, У.А. Таєру, Б. Трейсі, Ф. Шпеєру та ін. В їх працях розкрито основні положення нової концепції управління й описано досвід її впровадження на західних підприємствах [1]. Українські вчені питаннями тайм-менеджменту почали цікавитись відносно недавно але серед них слід відмітити роботи: Білявськая Ю. В., Білявський В.М., Микитенко Н. В., Мовчан Т.С. [1,2], Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. [3], Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. [4], Причепа І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. [5], Маслак Т. О. [6] та інші. В своїх роботах українські вчені визначають шляхи підвищення ефективності роботи підприємства в цілому та керівного складу зокрема, шляхом застосування основних принципів, прийомів та методів таймменеджменту.

Незважаючи на велику кількість наукових праць присвячених проблемі раціонального використання часу, деякі аспекти використання принципів, методів та інструментів таймменеджменту в системі управління

підприємством для підвищення його ефективної залишаються недостатньо досліджуваними.

Тайм-менеджмент як самостійний напрямок менеджменту з'явився у 70-х роках XX століття. Термін «тайм-менеджмент» походить від англ. «time-management» – управління часом, однак такий переклад не є зовсім коректним, оскільки часом управляти неможливо, його не можна зупинити, прискорити, накопичити, його можна тільки ефективно використовувати. В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності «тайм-менеджмент» та його основних характеристик, які систематизовані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до визначення сутності «тайм-менеджмент»

Автор, джерело	Тайм-менеджмент – це
Маслак Т. О. [6]	технологія організації та планування часу, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями (завдяки правильному цілепокладанню) й цінностями (будучи інтегрованою до корпоративної культури).
Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. [7]	уміння ставити цілі та здійснювати планування своєї діяльності, розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність власних дій, вміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.
Кириченко І. В., Шленьова М. Г. [8]	синергетичне поєднання процесів, інструментів, різноманітних технік і методів, що застосовуються з метою досягнення вищої результативності праці.
Сьюзен Уорд [3]	набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя.
Трейсі Б. [9-10]	управління не тільки своїм часом, але й своїм життям; це не просто спосіб краще організувати свій час, щоб більше зробити і більше заробити, це справжнє управління власним життям
Алюшина Н. О. [11]	технологія, що дозволяє використовувати непоправний час життя у відповідності з особистими цілями та цінностями
Черненко Н. М. [12]	управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.
Зайверт Л. [13]	послідовне і цілеспрямоване застосування випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для оптимального, осмисленого використання часу.

Буняк Н. М. [14]	сукупність різноманітних технологій планування, розподілу та використання часу для підвищення власної ефективності, досягнення поставлених цілей.

Отже, незважаючи на велику кількість наукових підходів до трактування поняття «таймменеджмент» більшість науковців сходяться на тому, що в основі тайм-менеджменту є виконання усіх професійних і особистих завдань.

Аналіз та узагальнення трактувань поняття тайм-менеджменту дозволив авторам сформувати авторське визначення. На думку авторів, тайм-менеджмент – це сукупність принципів, методів використання яких дозволить ефективніше використовувати час за рахунок правильного цілепокладання, планування та контролю над власним життям як в особистій так і професійній сфері.

До основних функції тайм-менеджменту, виконання яких дає можливість підприємству працювати продуктивніше і ефективніше досягаючи поставлених цілей відносять: постанова цілей, планування, прийняття рішень, реалізація і організація, контроль, інформація і комунікація.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання доцільно використовувати особистісний і корпоративний тайм-менеджмент. Особистісний таймменеджмент – це сукупність технік і технологій, які працівник використовує в особистих інтересах з метою ефективного використання свого часу. Він пов’язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, який людина здійснює самостійно з метою підвищення ефективності рівня свого життя [14].

Корпоративний тайм-менеджмент – це часова оптимізація процесів взаємодії всіх працівників підприємства, результатом чого є ефективне використання часу кожного з них. В свою чергу корпоративний тайм-менеджмент поділяється на: корпоративний тайм-менеджмент підприємства; корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів; індивідуальний таймменеджмент провідних фахівців [13]. Корпоративний тайм-менеджмент

підприємства орієнтований на формування ефективної взаємодії між підрозділами і посадовими особами з широким застосуванням інформаційних технологій. Корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає формування єдиного алгоритму роботи для співробітників одного або кількох підрозділів, що виконують однакові обов'язки. Індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців є ефективне управління часом керівника і людини [13, 15].

Практичне впровадження технологій тайм-менеджменту на підприємствах ефективно впливає на ефективність повсякденної роботи персоналу, підвищує його продуктивність та призводить до зростання ефективності діяльності підприємства. На рис. 1.1 наведена структурно-логічна модель управління тайм-менеджментом на підприємстві.

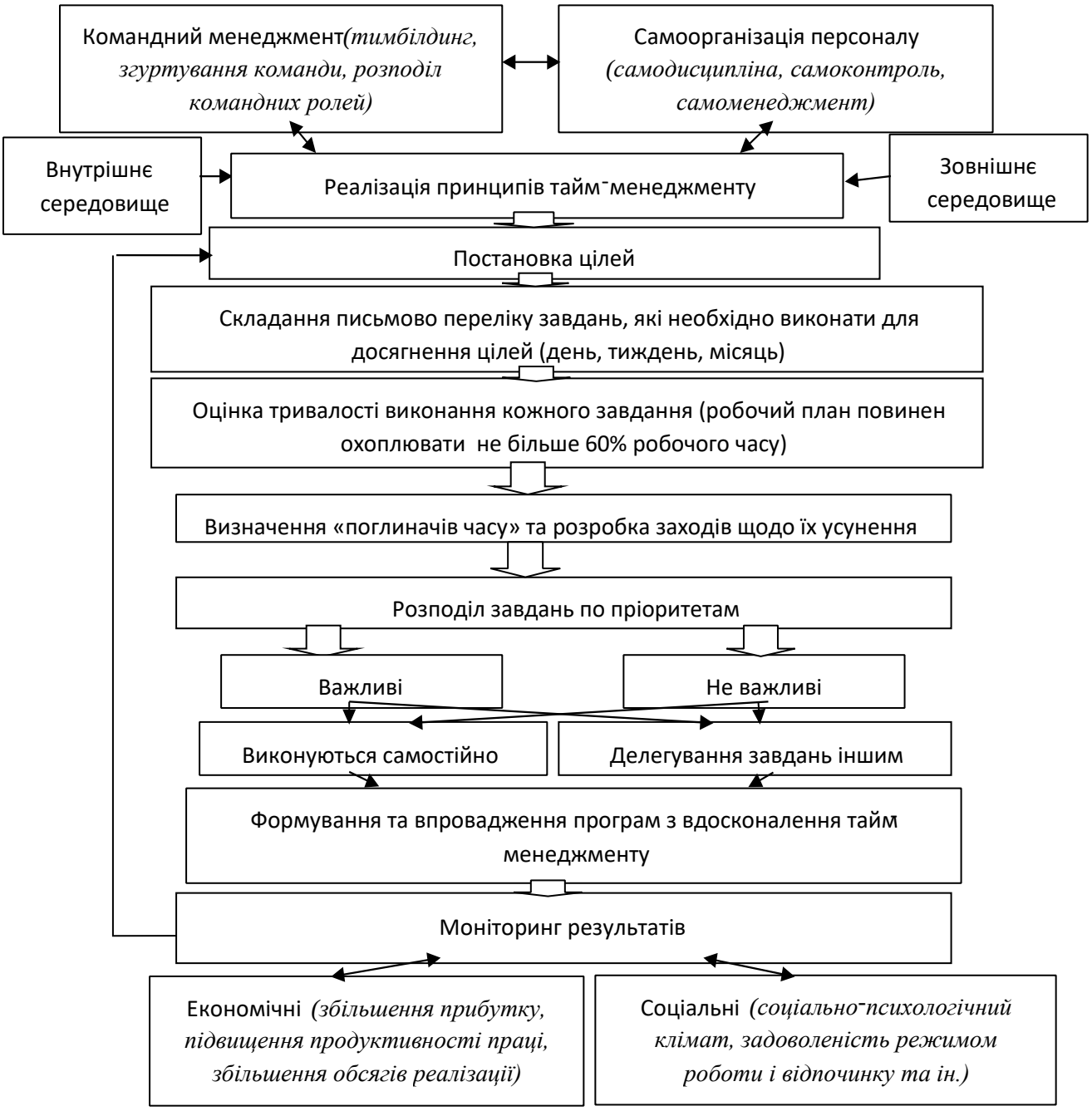


Рис. 1.2 Структурна-логічна модель тайм-менеджменту на підприємстві

Застосування методів та принципів тайм-менеджменту на підприємстві дозволяє:

- покращити процес планування, зменшивши кількість проблем за рахунок упорядкування планів робочого часу;
- ефективніше вирішувати проблеми, які виникають і зменшувати ймовірність їх повторного виникнення;
- ефективніше використовувати робочий час;

- скоротити витрати часу на пошук необхідних документів, речей, тощо;
- підвищити продуктивність проведення нарад (підготовка до наради, вміння виділяти головне, грамотно висловлювати свої думки, економить 20-30 % часу);
- ефективно проводити телефоні розмови;
- вміння встановлювати пріоритети при виконанні завдань;
- підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, одним із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання є впровадження методів та принципів тайм-менежменту. Впровадження інструментів тайм-менеджменту на підприємстві підвищить продуктивність праці працівників, дасть можливість швидше досягати поставлених цілей, ефективніше використовувати особистий і робочий час, що призведе до покращення діяльності підприємства в цілому.

Перспективами подальших досліджень є практичне впровадження технологій таймменеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємства, розробка показників аналізу часу та інтегрального показника ефективності системи тайм-менеджменту на підприємстві.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРАКТИК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «НАТУРФАРМ» М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Натурфарм» м. Київ

Обєктом дослідження є ПрАТ «Натурфарм» – одна із найбільших фармацевтичних промоційно-дистриб'юторських компаній України. ПрАТ «Натурфарм» є ексклюзивним дистриб'ютором всесвітньо відомих фармацевтичних та косметичних компаній-виробників та офіційним представником високоякісної продукції європейських брендів в Україні. Компанія ПрАТ «Натурфарм» зареєстрована 24.06.1997 за юридичною адресою Україна, місто Київ, ВУЛ.ЛІСНА, будинок 7-А. Головний офіс компанії «Натурфарм» знаходиться в мальовничому куточку Києва – Пуща-Водиця. Компанія має філії у всіх економічно важливих регіонах України та веде свою діяльність практично у всіх містах України.

Керівником організації є Щупак Марк Борисович. Розмір статутного капіталу складає 20 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 23.05.2023 стан організації – не перебуває в процесі припинення. У статутних документах компанії основними видами діяльності визначено 4 видів економічно діяльності (рис. 2.1). Основний: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами. Інші: 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 86.21 Загальна медична практика.

За роки успішної роботи на фармацевтичному та косметичному ринках України компанія «Натурфарм» зарекомендувала себе як надійний партнер. «Натурфарм» – ексклюзивний дистриб'ютор всесвітньо відомих фармацевтичних та косметичних компаній-виробників та є офіційним представником в Україні високоякісної продукції наступних брендів: Spitzher (Німеччина); Farmona (Польща); Natura House (Італія); Oway (Італія); Parasidose(Франція); Pierrot (Іспанія); Alpen Dent (Швейцарія-Іспанія); INSIGHT (Італія); INCOLOR (Італія); Depot (Італія); milk_Shake (Італія; Sendo (Італія); HQ Beauty (Швейцарія).

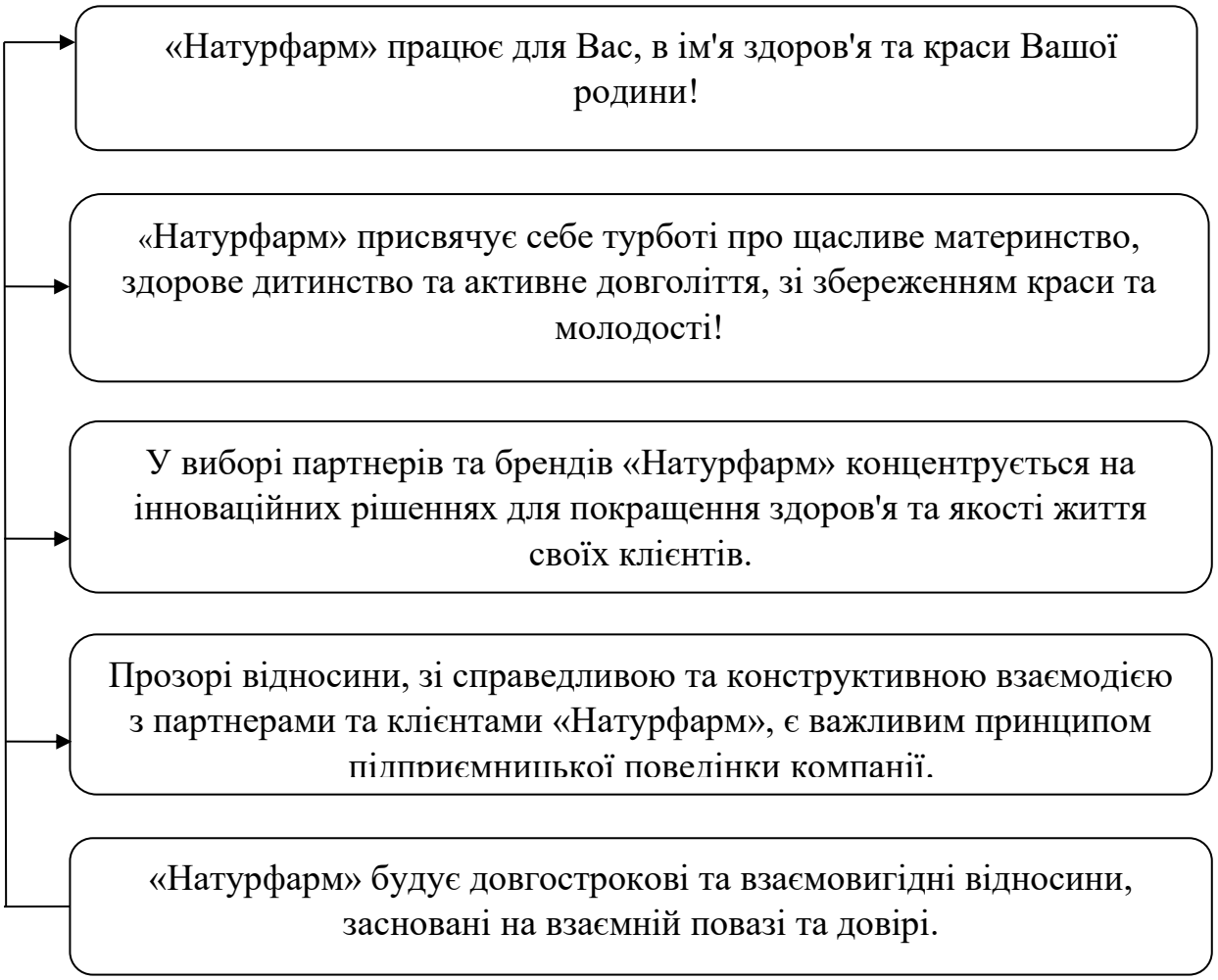


Рис. 2.1. Філософія ПрАТ «Натурфарм» м. Київ

На сьогоднішній день «Натурфарм» успішно працює з закладами охорони здоров'я, національними оптовими фармацевтичними компаніями, аптеками та аптечними мережами, парфумерно-косметичними магазинами, салонами краси, санаторно-курортними комплексами, а також із кінцевими споживачами.

Підприємство ПрАТ «Натурфарм» має організаці но-правову форму у вигляді приватного акціонерного товариства.

ПрАТ «Натурфарм» дотримується відповідального підходу до ведення бізнесу, тому ще на початковому етапі своєї діяльності вона чітко сформулвала місію та філософію, які є її обличчям та дають змогу зацікавленим сторонам (працівникам, клієнтам) розуміти її соціальну спрямованість (рис.2.1). Місію ПрАТ «Натурфарм» м. Київ наведено на рис. 2.2.

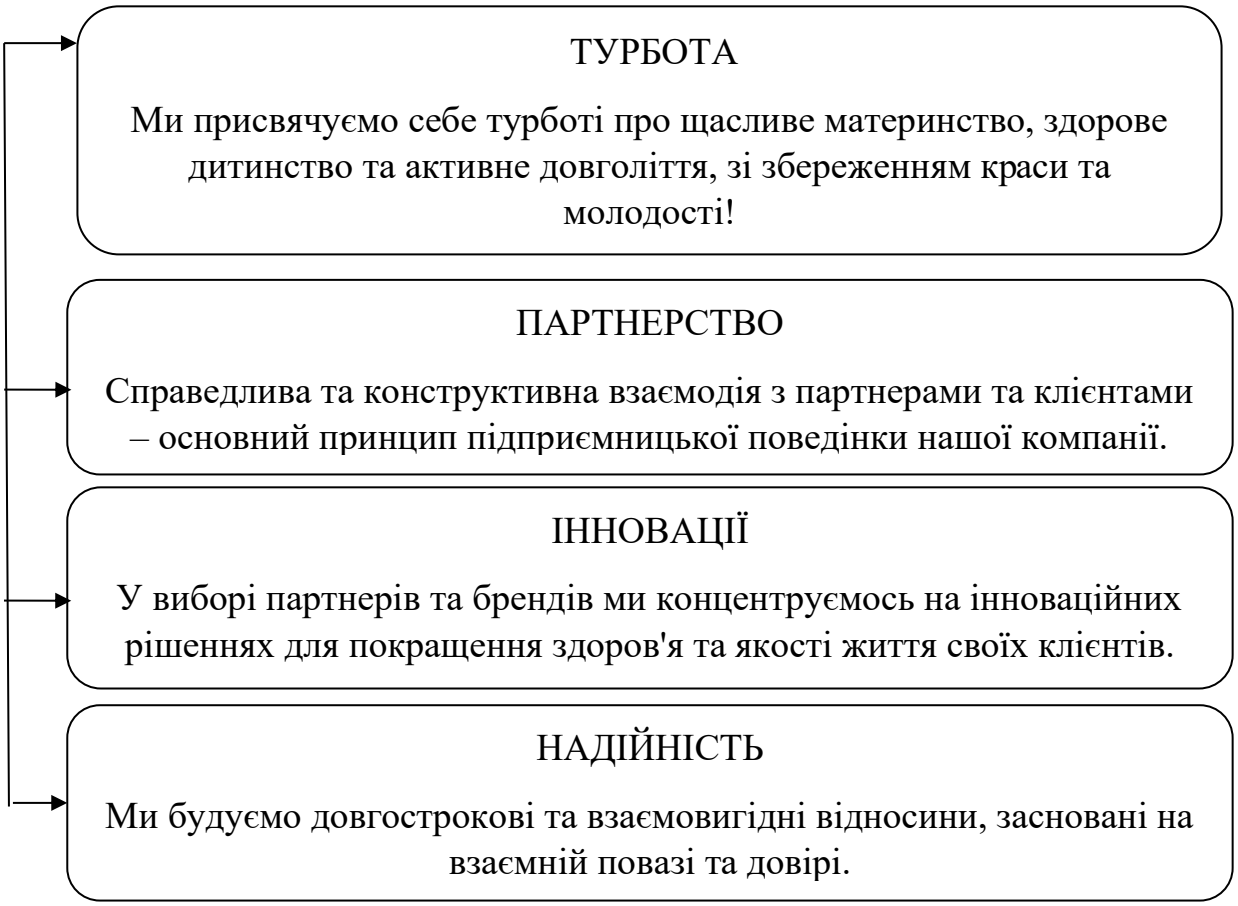


Рис. 2.2. Місія ПрАТ «Натурфарм» м. Київ

Ціннісна спрямованість бізнесу ПрАТ «Натурфарм» сконцентрована на таких елементах, як: повага та довіра, наді ність та якість, здоров’я та краса, сервіс та розвиток (рис. 2.3).

Сьогодні компанія впевнено розвивається та нарощує сво присутність на ринку, забезпечучи стабільне виробництво власних торгових марок, підвищуючи якість продукці, впроваджучи нові технологі у виробництво та нові продукти на ринок. З моменту створення підприємство не міняло вид діяльності, розширяло обсяги продажу, з чим і значні зміни чисельності персоналу. Процеси злиття та поглинання відсутні. На наступні роки підприємство планує продовжувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов'язаних з розширенням діяльності, пошуком нових платоспроможних клієнтів, розробкою нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення. Основною метою на 2021 рік менеджмент компанії

ставить підняття ефективності всіх показників діяльності емітента. Асортимент продукції задовольнить потреби найвибагливіших замовників.

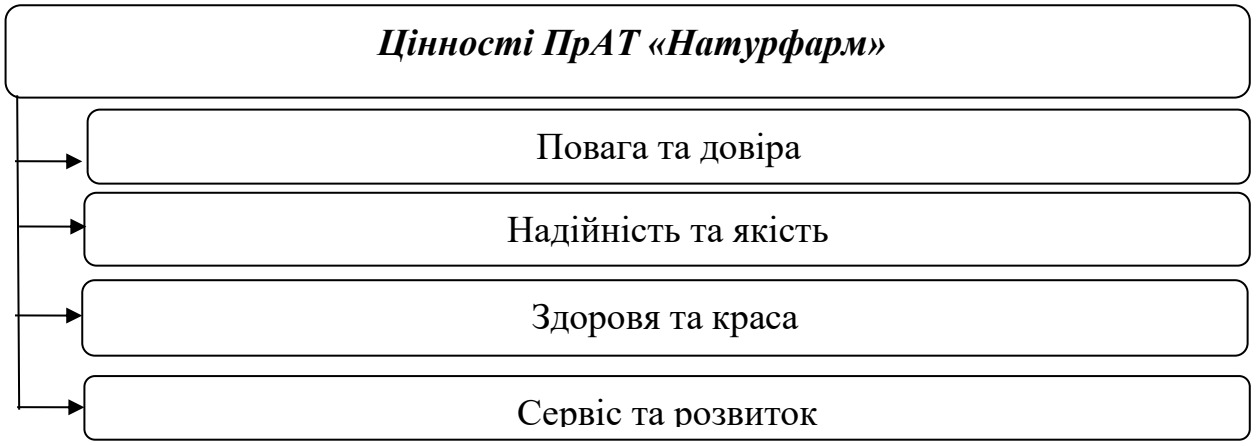


Рис. 2.3. Цінності ПрАТ «Натурфарм» м. Київ

На підприємстві впроваджена лінійно-функціональна система управління. Вищим органом товариства є генеральний директор ПрАТ «Натурфарм».

Лінійно-функціональна структура управління є однією з типових організаційних структур, де функціональні підрозділи зв'язані лінійними ланками. Ця структура має декілька переваг:

1. Спеціалізація: Лінійно-функціональна структура дозволяє групувати співробітників за функціональними областями, що сприяє спеціалізації та розвитку експертності в конкретному напрямку. Це дозволяє залучати кваліфікованих фахівців і підвищувати ефективність виконання завдань.

2. Координація та керівництво: Лінійно-функціональна структура сприяє координації роботи між функціональними підрозділами. Керівники кожного підрозділу мають чіткі лінії підпорядкування та відповідальності, що сприяють управлінню та прийняттю рішень.

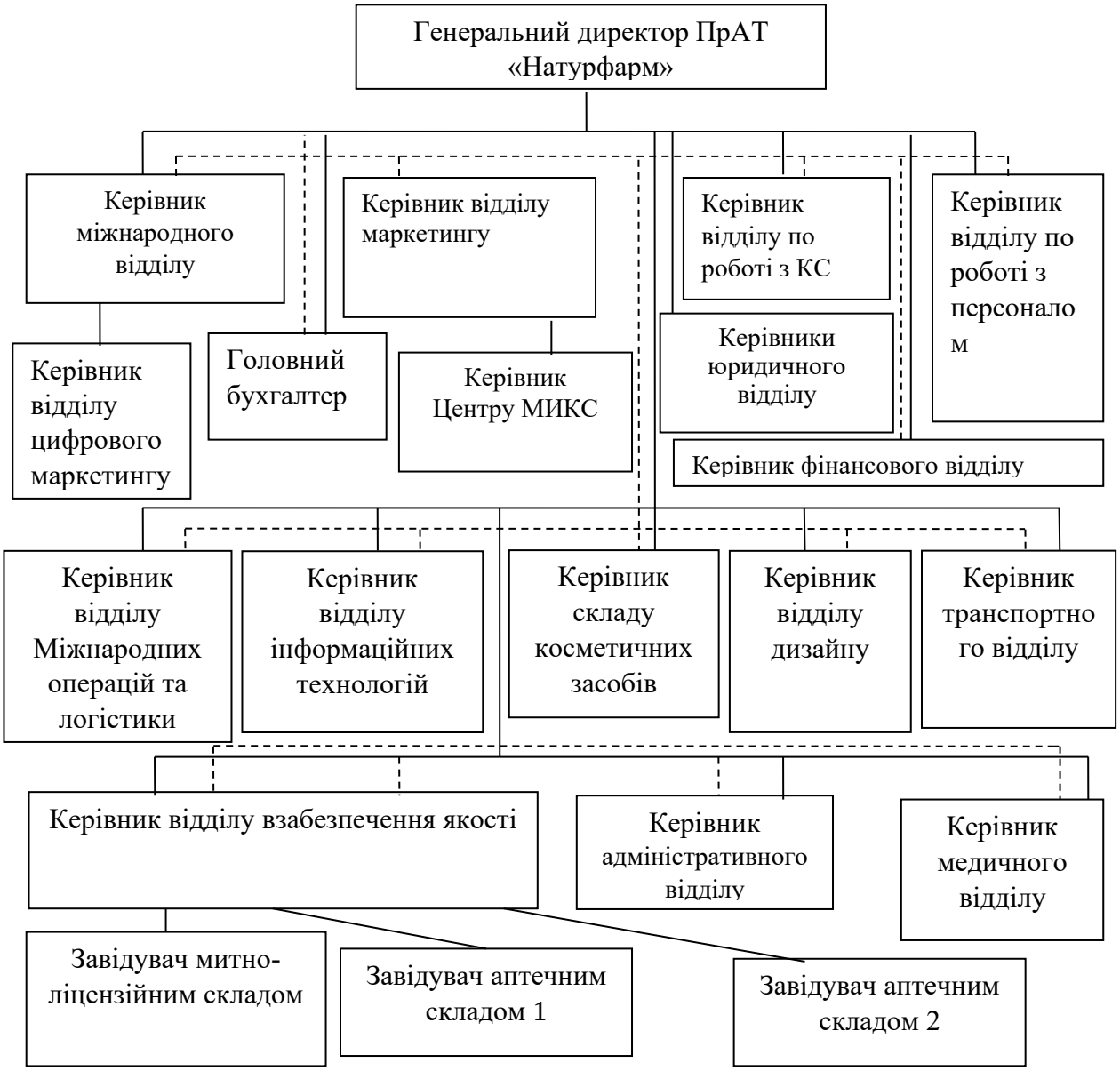


Рис. 2.1. Схема структури управління ПрАТ «Натурфарм» м. Київ

3. Ефективність використання ресурсів: Лінійно-функціональна структура дозволяє ефективно використовувати ресурси, такі як людські, фінансові та матеріальні ресурси. Кожен функціональний підрозділ спрямовує ваші зусилля на виконання конкретних функцій, що дозволяють ефективно розподіляти та використовувати ресурси без зайвих дублювань або перекриттів.

4. Забезпечення експертності: Лінійно-функціональна структура дозволяє зосередити спеціалізовані знання та експертизу в межах кожного

функціонального підрозділу. Це сприяє покращенню якості виконання завдань і розвитку внутрішніх спеціалістів, що може призвести до більш ефективного вирішення проблеми та прийняття стратегічних рішень.

5. Оптимізація комунікації: У лінійно-функціональній структурі комунікація здійснюється здебільшого в межах функціональних підрозділів. Це сприяє швидкій та ефективній передачі інформації, вирішенню проблем і координації дій між співробітниками одного підрозділу. Крім того, здійснення комунікації в межах функціонального підрозділу дозволяє зосередитися на конкретних аспектах роботи та вирішення завдань, що забезпечує ефективність комунікації.

6. Чітке визначення обов'язків: У лінійно-функціональній структурі управління кожен функціональний підрозділ має чітко визначені властивості та обов'язки. Це сприяє ясному розподілу ролей і відповідальності, зменшує можливість дублювання робіт і конфліктів між співробітниками. Кожен підрозділ відповідає своїй функціональній області і спрямовує ваші зусилля на досягнення конкретних цілей.

7. Збільшення контролю: Лінійно-функціональна структура управління дозволяє забезпечити більший контроль над функціональними областями підприємства. Кожен функціональний підрозділ має свого керівника, який відповідає за його ефективну роботу. Це зменшує можливість помилок і невиконання завдань, інші керівники функціональних підрозділів зосереджені на своїй відповідальності та досягають досягнення поставлених цілей.

8. Гнучкість та адаптивність: Лінійно-функціональна структура управління може бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки чітко вираженим функціональним областям, можливо ефективно реагувати на зміну потреб та вимог ринку. Кожен підрозділ може внести свої корективи та виконати свої функції з урахуванням нових умов, що забезпечують адаптивність підприємства до змін.

9. Синергія та співпраця: Лінійно-функціональна структура співпраці та взаємодії між усіма функціональними підрозділами. Вона створює умови для спільної роботи та обміну повідомленнями між співробітниками з різних функціональних областей. Це сприяє виникненню синергетичного ефекту, коли результат спільної роботи зменшується на суму окремих зусиль. Взаємодія між підрозділами ускладнень розвитку кращих ідей, швидкому прийняттю рішень та впровадженню нововведень.

Показники діяльності ПрАТ «Натурфарм» за останні три звітні роки наведено у табл. 2.1. Представлені у табл. 2.1 дані свідчать про те, що за останні три роки звітні роки компанія активно нарощувала обсяги продажів косметичної продукції, показники Чистого доходу від реалізації продукції та прибутку демонструють тенденцію до зростання. Так, у 2021 році Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 1264470 тис.грн. За підсумками останнього звітного 2022 року компанія продала прибуток у розмірі 18866 тис. грн, що на на 10556 тис. грн. Більше за попередній 2021 р., тобто за два роки приріст склав 127 %.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ПрАТ «Натурфарм» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Показник, тис. грн.	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1073144	1013364	1264470
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	819353	783574	998223
Валовий прибуток, збиток	253791	229790	266247
Інші операційні доходи підприємства	36477	13557	30418
Адміністративні витрати	11250	11798	17903
Витрати на збут	181139	176459	269686
Інші операційні витрати	19719	63772	27942
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток, збиток	78160	-8310	-18866
Збиток, прибуток	64055	-8310	-18866

Показники діяльності ПрАТ «Натурфарм», наведені у таблиці 2.1 свідчать про те, що економічний стан підприємства є нестабільним, підприємство отримує збитки.

Склад і динаміку активів ПрАТ «Натурфарм» представлено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Склад і динаміка активів ПрАТ «Натурфарм» за 2020-2022 рр, тис. грн

Активи	2020	2021	2022
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	603	468	590
Основні засоби:	2000	2610	2813
Незавершені капітальні інвестиції	11	11	13
Усього за розділом І	2636	3111	3438
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	115000	118467	157771
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	200154	70610	88672
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	100	210	104
з бюджетом	250	246	267
із внутрішніх розрахунків			
Інша поточна дебіторська заборгованість	6337	9344	12985
Гроші та їх еквіваленти	6298	116702	23784
Витрати майбутніх періодів	261	363	339
Усього за розділом ІІ	329366	316175	284217
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		-	1248
Баланс	332002	319286	288903

Склад і динаміка активів ПрАТ «Натурфарм» демонструє хвилеподібну динаміку. У 2022 році спостерігаємо зниження активів за рахунок зростання оборотних активів (табл. 2.2), темп приросту яких не зміг перевищити темп приросту необоротних активів.

Зростання вартості необоротних активів стало наслідком зростанням нематеріальних активів і вартості основних засобів.

Склад і динаміку капіталу ПрАТ «Натурфарм» за 2020-2022 рр, представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад і динаміка капіталу ПрАТ «Натурфарм», тис грн

Капітал	2020	2021	2022
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	20	20	20
Резервний капітал	3	3	3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	138726	-130416	-111550
Усього за розділом І	138749	130439	111573
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	x	x	x
Довгострокові кредити банків	x	x	x
Усього за розділом ІІ	x	x	x
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи, послуги	172216	176432	162914
за розрахунками з бюджетом	13182	4187	3029
Поточні забезпечення	4936	5683	5289
Інші поточні зобов'язання	2820	2461	5944
Усього за розділом ІІІ	193253	188847	177330
Баланс	332002	319286	288903

Склад і динаміка капіталу ПрАТ «Натурфарм» теж свідчить про недоліки у процесі управління підприємством.

Структуру елементів операційних витрат ПрАТ «Натурфарм» м. Київ представлено у табл. 2.5 та рис. 2.4

Таблиця 2.5

Структура елементів операційних витрат ПрАТ «Натурфарм»

Капітал	2019	2020	Відхилення +-, тис.грн.

Матеріальні витрати, тис. грн.	18956	27797	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	96437	117661	
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	21133	25673	
Амортизація, тис.грн.	1675	2329	
Інші операційні витрати, тис.грн.	112828	142071	
Разом, тис.грн.	252029	315531	

Проведені дослідження свідчать, що найбільшу питому вагу у структурі витрат займають інші операційні витрати, 45% і витрати на оплату праці 37,7%, матеріальні витрати складають 8,8% від усієї суми витрат.

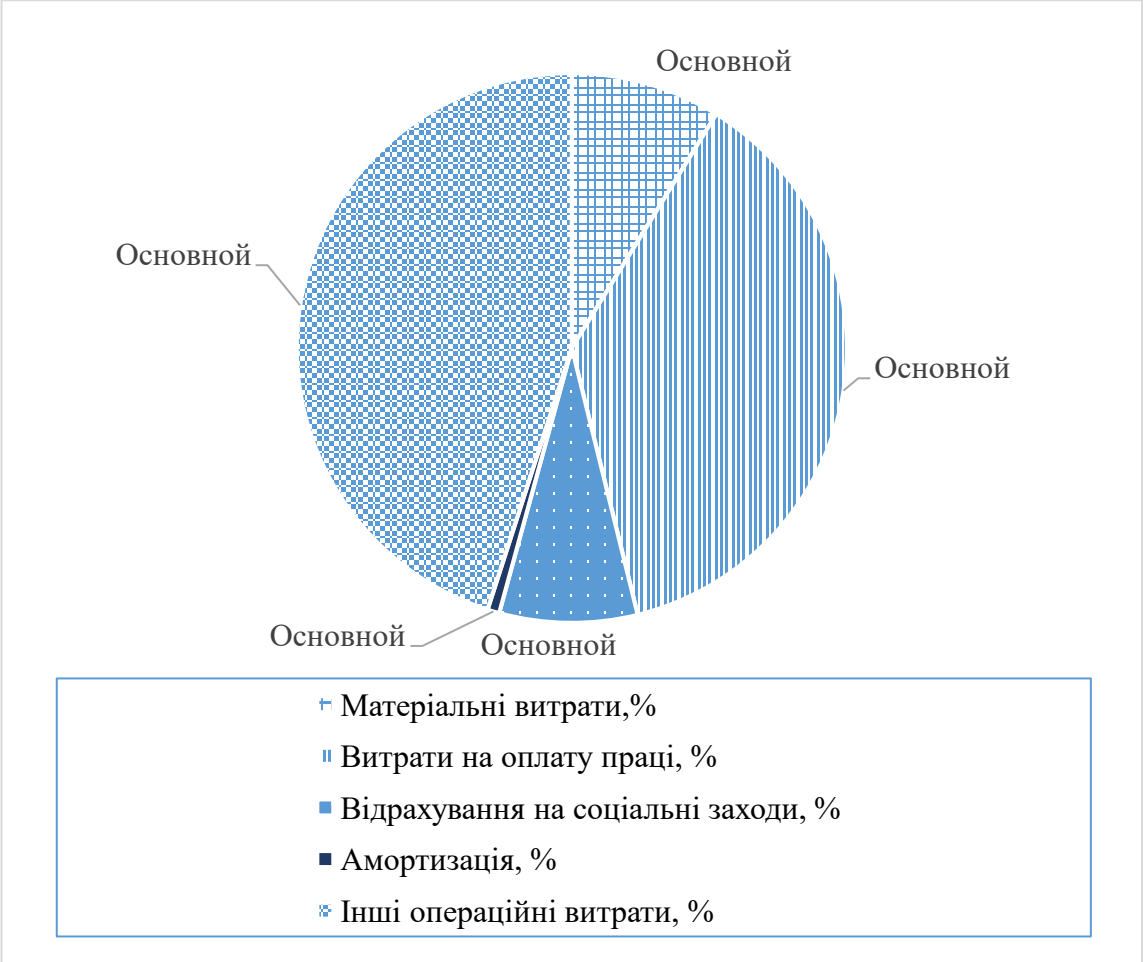


Рис. 2.4. Структура елементів операційних витрат ПрАТ «Натурфарм» м. Київ

Отже, дані наведені на рис. 2.4. свідчать про те, що найвищу питому вагу у структурі операційних витрат замають інші оперативні витрати, на другому місті ідуть витрати на оплату праці.

2.2. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства

У ПрАТ «Натурфарм» м. Київ було організовано дослідження, спрямоване на виявлення проблемних зон і особливостей використання робочого часу. Першим етапом дослідженбня є аналіз гендерного складу і структури кадрів, рівень їхньої освіти і досвіду, показники плинності кадрів.

Результати досліджень свідчать, що у 2022 році облікова кількість штатних працівників складала 753 особи, що на 117 чоловік більше, ніж у 2021 році, коли на підприємстві працювало 636 осіб. За даними 2019 року на підприємстві працює 435 чоловіків та 318 жінок, рис. 2.5.



Рис. 2.5. Структура персоналу за статтю у ПрАТ «Натурфарм», у 2022 р. осіб

За даними рисунку 2.5., що переважно кількість чоловіків, які працюють у підприємстві переважає над кількістю жінок. На наступному етапі проаналізуємо динаміку зміни працівників за статтю. Дані представлено у таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6 можна побачити, що на підприємстві за 2021-2022 р.р переважна більшість персоналу була віком від 41 до 50 років. Найменше всього працівників на підприємстві, вік яких перевищує 60

років. Також у компанії працюють багато молодих людей, віком від 18 до 28 років. Окрім цього, можна побачити, що у 2022 році значно зросла кількість управлінського персоналу, яким від 29 до 40 років. За рік цей показник збільшився на 9 осіб.

Таблиця 2.6

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Натурфарм» за 2021-2022 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Персонал підприємства, в цілому						
Молодь віком 15-28 років	208	33	232	32	24	-1
29-40 років	86	14	94	13	8	8
41-50 років	132	21	161	22	29	29
51-60 років	97	16	147	20	50	4
Понад 60 років	98	16	96	13	-2	-2
Разом	621	100	730	100	109	-
Управлінський персонал						
Молодь віком 15-28 років	14	13	15	13	1	0
29-40 років	22	20	31	26	9	6
41-50 років	54	50	56	47	2	-3
51-60 років	16	15	15	13	-1	-2
Понад 60 років	2	2	1	1	-1	-1
Разом	108	100	118	100	10	-

Аналіз зміни динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Натурфарм» наведено у таблиці 2.7. Проведені дослідження свідчать, що у ПрАТ «Натурфарм» переважна кількість співробітників людей мають базову або повну вищу освіту. Це говорить про висококий кваліфікаційний рівень персоналу компанії.

За результатами таблиці 2.7. можна зробити висновок, У 2021 році персоналу з базовою вищою освітою було 360 осіб, а у 2021 році цей

показник збільшився на 49 осіб. Окрім цього, на 20 осіб збільшилось число персоналу із професійно-технічною освітою. Проте за 2 роки жодної особи немає у компанії із загальною середньою освітою.

Таблиця 2.7

Динаміка освітньої структури персоналу у ПрАТ «Натурфарм» за 2021-2022 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	Структурні Зрушення, п.п.
Середня освіта з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	-	-	-	-	-	-
Професійно-технічна освіта, з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	31	5	51	7	20	2
Неповна вища освіта з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	6	1	22	3	16	2
Базова вища освіта з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	360	58	409	56	49	-2
Повна вища освіта з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	224	36	248	34	24	-2
Разом	621		730		-	-

Для оцінки ситуації з рухом персоналу у ПрАТ «Натурфарм» проведено аналіз руху працівників. Вихідні дані представлено у таблиці 2.8.

За результатами таблиці 2.8. можна побачити, що коефіцієнт загального обороту у 2022 році дорівнює 0,21, що на 0,11 більше у порівнянні із 2021 роком. Також у 2021 році коефіцієнт обороту по прийому складав 0,06, а у 2022 році – 0,15. Окрім цього, на 0,01 од. збільшився коефіцієнт обороту по вибуттю і у 2022 році він дорівнював 0,06. Коефіцієнт відновлення працівників збільшився на 1,29 у порівнянні із 2021 роком, а коефіцієнт постійності кадрів у 2022 році складав 1,09, що на 0,02 менше, ніж у 2021 році. Більшість працівників мають вищу освіту (82%), що дозволяє зробити висновок про наявність потенціалу для розвитку.

Таблиця 2.8.

Аналіз руху працівників у ПрАТ «Натурфарм»

Показники	Од. вим.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абсолютне +/-	відносне %
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	572	688	116	20,45
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	36	104	68	188,89
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	29	41	12	41,37
в т.ч.:					
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників	осіб	-	-		
із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	осіб	29	41	12	41,37
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	636	753	117	18,39
Коефіцієнт загального обороту		0,11	0,21	0,11	90,90
Коефіцієнт обороту по прийому		0,06	0,15	0,09	150
Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,05	0,06	0,01	20
Коефіцієнт плинності кадрів		0,05	0,06	0,01	20
Коефіцієнт відновлення працівників		1,24	2,53	1,29	104

Коефіцієнт постійності кадрів		1,11	1,09	0,02	1,83

За результатами досліджень можна побачити, що кількість прийнятих на ПрАТ «Натурфарм» перевищує кількість звільнених працівників. Це означає, що підприємство розвивається і розширює свій штат. Із тих працівників, хто звільнився із підприємства, більшість покидають роботу за власним бажанням, а також через вступ до аспірантури або виїзду за кордон.

Об'єктом спостереження є робочий час. Із застосуванням методів самофотографії і фотографії робочого часу заповнена карта індивідуальної фотографії працівника аптечного складу. Час спостереження – один робочий тиждень (5 робочих днів). На картах спостереження робочого часу фіксувався момент початку і завершення конкретної роботи або виду діяльності основного співробітника. Кожен вид діяльності зашифрований.

Результати спостереження узагальнюються і групуються за напрямками використання робочого часу. Наступний етап – обчислення тривалості окремих напрямків часових витрат. Для цього використовуються результати самофотографії робочого часу. Згруповані в однойменні групи напряму з розрахунками заносяться в баланс робочого часу. Далі розраховується частка кожного напряму часових витрат в структурі робочого часу

На основі отриманих даних складається фактичний і нормативний баланс робочого часу, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Баланс робочого часу працівника аптечного складу ПрАТ «Натурфарм» за 5 робочих днів

Витрати часу	Показник	Фактичний баланс		Нормативний баланс	
		Тривалість		Тривалість	
		хвилин	%	хвилин	%
Підготовчі та заключні дії	ПЗД	20	4,2	7	1,5
Оперативна трудова діяльність	ОД	343	71,4	403	83,9
Підготовка робочого місця	ПРМ	17	3,5	10	2,1
Відпочинок і особисті потреби	В	60	12,5	60	12,5

Вимушені організаційні простої	ВОП	30	6,3	-	0
Втрати через порушення трудової дисципліни (запізнення, несанкціоновані затримки з мікро і макро-пауз)	ПТД	10	2,1	-	0
Разом баланс	$T_{см}$	480	100	480	100

Фактичний та нормативний робочий час для наочності наведені на рис. 2.9. На підставі даних фактичного балансу розраховуємо наступні показники:

$$К_{вик} = (Т_{пзд} + Т_{од} + Т_{прм} + Т_{в}) / Т_{см}$$

$$К_{вик} = (20 + 343 + 17 + 60) / 480 = 0{,}916 \times 100\% = 91{,}6\%$$

Коефіцієнт використання робочого часу:

, (2.1);

Коефіцієнт втрат з організаційно-технічних причин розраховується по формулі:

$$К_{втр} = Т_{воп} / Т_{см}$$

, (2.2);

$$К_{втр} = 30/480 = 0{,}0625 \times 100\% = 6{,}25\%$$

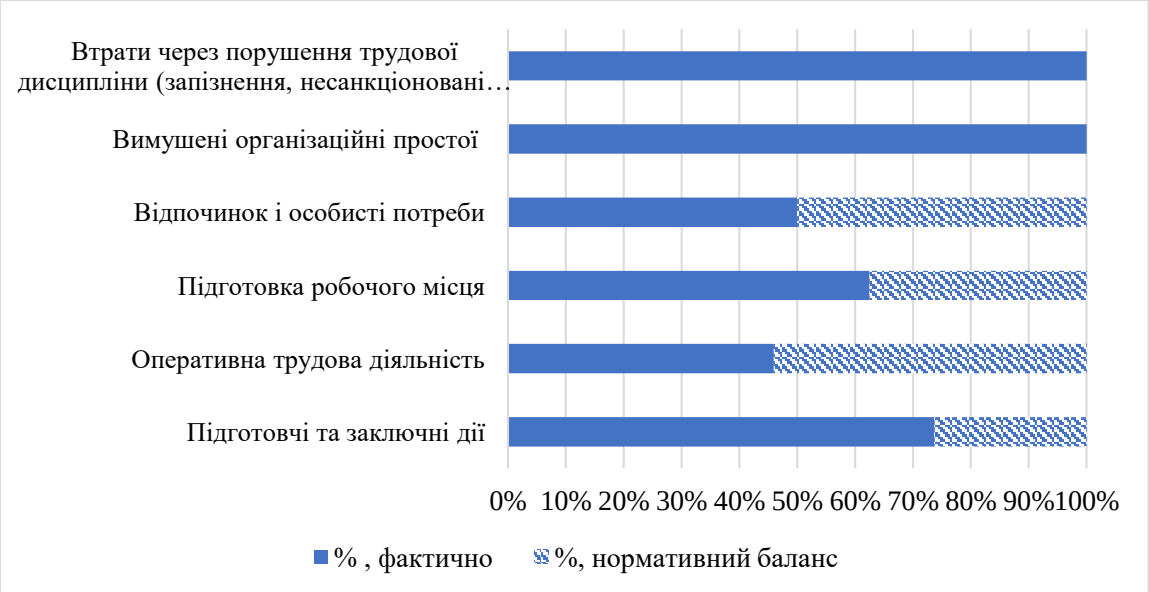


Рис. 2.6. Фактичний та нормативний робочий час працівника аптечного складу ПрАТ «Натурфарм» за 5 робочих днів

Коефіцієнт втрат робочого часу в зв'язку з порушенням трудової дисципліни розраховується за формулою:

$$К_{птд} = Т_{птд} / Т_{см}, \quad (2.3);$$

$$К_{птд} = 10/480 = 0{,}021 \times 100\% = 2{,}1\%$$

Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих втрат робочого часу:

$$П_{пп} = (Т_{воп} + Т_{птд}) / Т_{см} \times 100\% \quad (2.4);$$

$$П_{пп} = 40/480 \times 100\% = 8{,}35\%$$

При складанні нормативного балансу робочого часу не передбачається час на перерви, обумовлені порушенням нормального технологічного процесу і перерви, пов'язані з порушенням трудової дисципліни.

Вся економія за цими категоріями витрат робочого часу вважається збільшенням оперативного часу

Нормативний оперативний час ($Т_{опн}$) визначається за формулою:

$$Т_{опн} = \frac{Т_{см} - Т_{пз}}{(1 + Н_{прм} + Н_{в})/ 100} \quad (2.5);$$

де $Н_{прм}$ – нормативи часу на підготовку робочого місця;

$Н_{в}$ – нормативи часу на відпочинок і особисті потреби.

$Т_{опн} = 472$

Виходячи з величини нормативного оперативного часу, визначається тривалість нормативного часу на обслуговування робочого місця і на відпочинок і особисті потреби.

Аналіз балансу робочого часу працівника аптечного складу показав, що відсоток використання робочого часу протягом робочого тижня становив 91,6%. Втрати робочого часу обґрунтовані організаційно-технічними причинами і порушенням трудової дисципліни. Втрати робочого часу з

організаційнотехнічних причин складають 6,25%, в зв'язку з порушенням трудової дисципліни – 2,1%. Можливі резерви для підвищення продуктивності праці і ефективності використання робочого часу складають 8,35%.

Для реалізації резерву використання робочого часу керівництву ПрАТ «Натурфарм» необхідно посилити роботу над контролем трудової дисципліни персоналу, а також налагодити організаційно-технічне постачання робочих місць. Реалізація даних заходів дозволить збільшити ефективність використання робочого часу і підвищити продуктивність праці персоналу.

Таблиця 2.10

Класифікація витрат робочого часу керівника відділу маркетингу ПрАТ «Натурфарм»

№	Назва елементів праці і затрат робочого часу	Час, хв.	Індекси затрат часу	
			По виду	По змісту праці
1.	Підготовка робочого місця	5	ЧР	ОРМ
2.	Перевірка пошти, відповіді на термінові листи	15	ЧР	О
3.	Розмова з керівником відділу цифрового маркетингу	10	ЧР	ПЗ
4.	Проведення аналізу клієнтської бази	50	ЧР	О
5.	Робота з паперами	30	ЧР	О
6.	Оперативна нарада з керівником складу косметичних засобів	30	ЧР	ПЗ
7.	Забезпечення особистих потреб	10	ЧВ	-
8.	Ділові переговори по договорам	40	ЧР	О
9.	Розмова з клієнтами по телефону	45	ЧР	О
10.	Обід	60	ЧВ	-
11.	Спілкування з клієнтами по телефону	70	ЧР	О
12.	Забезпечення особистих потреб	15	ЧВ	-
13.	Підготовка планів продаж на місяць	55	ЧР	О
14.	Особисті розмови по телефону	5	ЧПР	-

15.	Робота з підлеглими	25	ЧР	О
16.	Перевірка пошти, відповіді на термінові листи	10	ЧР	О
17.	Робота з клієнтами з питань заключення договорів	40	ЧР	О
18.	Робота з документами	30	ЧР	О
19.	Систематизація документів	20	ЧР	ОРМ
20.	Наведення порядку на робочому місці, виключення компютера	5	ЧР	ОРМ
	Всього, хв	Ф -570	ЧР-480 ЧВ-85 ЧПР-5	О-410 ОРМ-30 ПЗ-40

Проте робочий день менеджера відрізняється від робочого дня звичайного співробітника. З метою виявлення недоліків в організації праці, була проаналізована результативність використання робочого часу керівника відділу маркетингу ПрАТ «Натурфарм». Для цього був використаний метод індивідуальної фотографії робочого дня. У документі використовувались наступні умовні позначення:

Час роботи (ЧР) – це період часу (частина робочого дня), протягом якого працівник виконує певну роботу, передбачену виробничим завданням.

Час відпочинку (ЧВ) – це період часу, наданий співробітнику підтримки його працездатності, особистої гігієни і природних потреб.

Час перерв через порушення режимів роботи або недоліків в організації виробництва (ЧПР) – організаційні проблеми в обслуговуванні робочого місця та постачання їм усім необхідним для безперебійної роботи та технічних несправностей.

Тимчасові перерви через порушення трудової дисципліни (ТПД) – перерви, викликані порушенням трудової дисципліни через випадкове відволікання робітників з різних причин.

Час основної роботи (О) – це час, витрачений співробітником зміну предмета праці, його властивостей, форм, розмірів, складу, стану.

Підготовчо-заключний час (ПЗ) – це час, що витрачається на підготовку виробничого завдання та дії, пов'язані з її завершенням.

Час обслуговування робочого місця (ОРМ) – відноситься до часу, що витрачається на підтримку робочого місця у робочому стані протягом усього робочого часу.

Проведені дослідження дозволили визначити частку видів роботи менеджера у загальному бюджеті робочого дня, рис. 2.7. Робочий час менеджера має таку структуру, табл.2.10.

Результати проведених досліджень засвідчили, що для посилення конкурентної позиції на українському ринку менеджменту досліджуваного підприємства необхідно використовувати нові і більш досконалі методи тайм-менеджменту.

Таблиця 2.10

Структура витрат часу керівного складу ПрАТ «Натурфарм», %

Час основної роботи, %	44
Підготовчо-заключний час, %	3
Час обслуговування робочого місця, %	7
Допоміжна діяльність,%	16
Втрати робочого часу,%	25
Відпочинок і особисті потреби,%	5

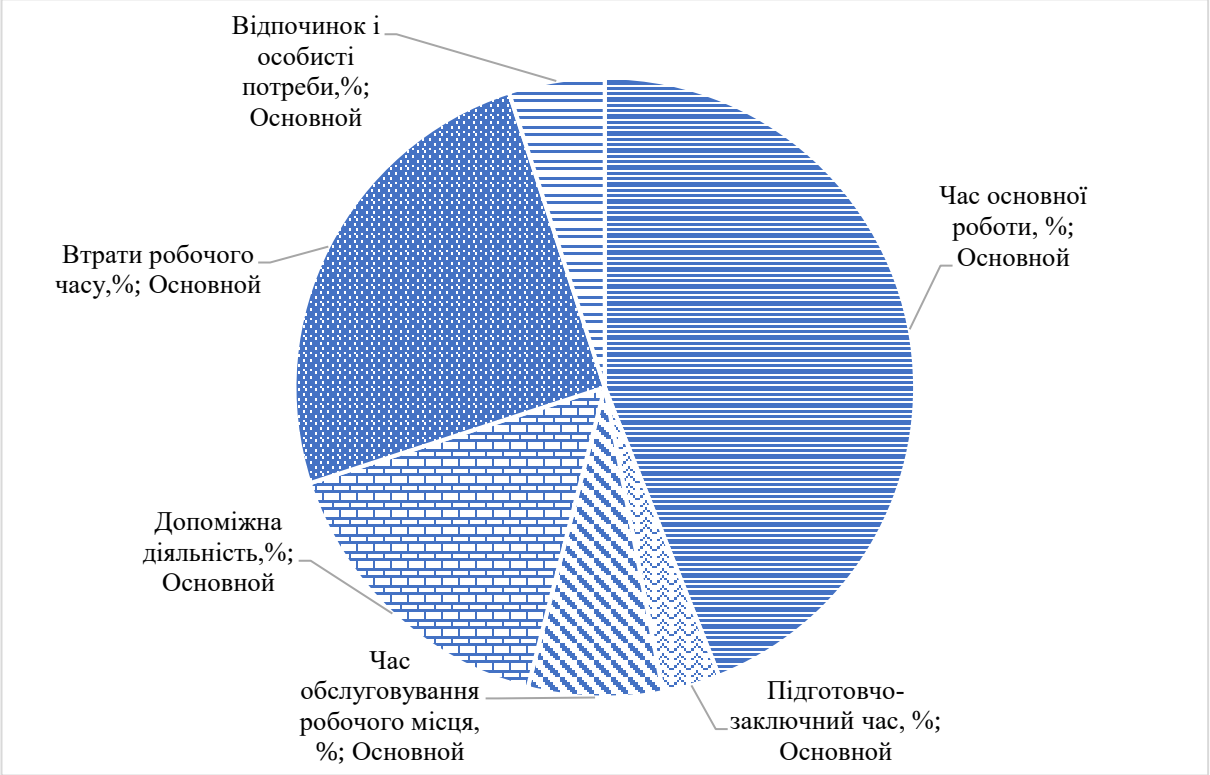


Рис. 2.7. Структура витрат часу керівного складу ПрАТ «Натурфарм», %

В ході бесіди з керівником відділу маркетингу ПрАТ «Натурфарм» ми звернули увагу на організацію умов роботи. Оскільки в раціональному використанні робочого часу важливу роль відіграє обладнання робочого простору, тому, що чим краще робоче місце обладнане, тим вища продуктивність роботи менеджера.

Слід зазначити, що робоче місце менеджера оснащено недостатнім набором офісного обладнання. В офісі немає сканера. Щоб відсканувати і надіслати необхідну документацію, цей керівник повинен звернутися до секретаря. Таким чином, мінімальна втрата часу становить близько 10 хвилин. Використовуючи раніше розрахований алгоритм розрахунку і враховуючи, що потреба в скануванні документів з’являється приблизно два рази на тиждень, ми отримуємо мінімум 40 хв втраченого часу, грн. Також необхідно організувати раціональне планування робочого місця, що дозволяє заощадити час на пошук необхідних паперів і інформації.

Загалом, повноту використання трудових ресурсів організації можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, дані представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз використання робочого часу працівників ПрАТ «Натурфарм» в 2021-2022 рр.

Найменування показника	2021	2022	
		план	факт
Відпрацьовано за рік одним працівником:			
днів (Д)	220	220	210
годин (Г)	1727	1749	1638
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	7,85	7,95	7,8

В цілому, показники використання фонду робочого часу погіршилися в порівнянні з минулим роком, і план по ним не виконано за рахунок скорочення середньої тривалості робочого дня і зменшення кількості відпрацьованих одним співробітником днів.

РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ПРАКТИК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «НАТУРФАРМ»

3.1 Можливості використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління ПрАТ «Натурфарм» та її кадровим потенціалом

Натепер в економічній сфері через зростання кількості змін і невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі, усе відчутнішою є потреба в адаптивності менеджменту підприємств, тобто у швидкій його реакції на різні зміни. Адаптивність є одним із основних факторів, які

забезпечують конкурентоспроможність організації як цілісної економічної системи, в умовах існування та активізації ризиків. Найважливішим інструментом підвищення адаптивності на сучасному етапі розвитку економічних відносин є використання технології тайменеджменту, як інноваційного елемента системи управління організацією.

Тайм-менеджмент за змістовим наповненням характеризується як мистецтво управління часом. На теоретико-методичному рівні це поняття вміщує у собі сукупність методик і правил, метою застосування яких є підвищення рівня особистої та професійної ефективності людини та працівника. Техніки та інструменти, які для цього використовуються, спрямовані на те, щоб встигати виконувати більшу кількість завдань, витрачаючи при цьому менше часу, і досягаючи конкретних і очікуваних результатів.

Часто можна почути твердження про те, що у межах використання інструментів тайменеджменту планувати потрібно лише робочий час. Однак, такий підхід не буде ефективним, тому що натепер фахівці виділяють три типи тайменеджменту: соціальний, особистий та професійний.

Соціальний тайм-менеджмент найчастіше використовується топ-менеджментом для управління міжособистісними відносинами у команді. Цей тип застосовують тоді, коли необхідно організувати злагоджену роботу колективу. Для цього слід грамотно розподілити завдання та обов’язки, щоб усі члени команди працювали ефективно, над власними визначеними задачами, але при цьому не перепрацьовували і не зазнавали професійного та емоційного вигорання. При цьому суб’єктом соціального тайм-менеджменту є консультант із тайм-менеджменту, а об’єктом – колектив, група чи організація в цілому. Метою цього виду тайм-менеджменту є оптимізація у часі процесу групової взаємодії, тобто раціональної побудови з точки зору витрат часового ресурсу взаємин всередині колективу, робочої групи чи команди проєкту. Предметом соціального тайм-менеджменту є правила, норми, стандарти, інструменти взаємодії та комунікації в організації,

колективі, команді, тощо. У випадку нераціонального тайм-менеджменту виникає реакція у формі повільної та неефективної взаємодії членів робочої групи, складнощів з управлінням командою, результатом яких є порушення дедлайнів при виконанні завдань.

Особистий або персональний тайм-менеджмент спрямований на індивідуальні потреби у часі працівників і передбачає самовдосконалення, прагнення до якнайшвидшого досягнення особистих цілей, планування власного дня таким чином, щоб залишався час на відпочинок, особисті потреби та захоплення. Суб'єктом та об'єктом персонального тайм-менеджменту є людина. Особисті знання, вміння та навички, здатність до їх удосконалення та нагромадження є предметом такого типу управління часом. При персональному тайм-менеджменті рушійною силою є внутрішня мотивація особи, яка демонструється бажанням індивіда стати кращою версією себе, появою інтересу та прагнення до максимального розвитку власних компетенцій.

Рольовий, або професійний тайм-менеджмент – націлений на ефективне використання робочого часу. Працівникові необхідно встановити правильну послідовність виконання робочих справ, щоб виконувати професійні завдання якісно, швидко і мати залишок часу на особисті справи та відпочинок. Суб'єктом у рольовому таймменеджменті є консультант з тайм-менеджменту (або інша відповідальна за управління часом особа), а об'єктом – фахівець, працівник підприємства. Мета цього напряму управління часом – оптимізація процесу виконання соціально-рольових функцій (наприклад, професійних). У рольовому тайм-менеджменті розрізняють внутрішню мотивацію (бажання підвищити рівень власної компетентності у професійній ролі), та зовнішню (труднощі у виконанні цієї ролі).

Поєднанням професійного та соціального таймменеджменту є такий напрям управління часом, як корпоративний тайм-менеджмент. На рис. 3.1

нами демонструються позитивні результати для оптимізації управління організацією від використання різних напрямів тайм-менеджменту.



Рис. 3.1. Результати для управління організацією та кадрового потенціалу від використання різних напрямів тайм-менеджменту

Мистецтво управління часом – це впорядкована система дій, спрямованих на економію часу, а не один конкретний метод чи технологія.

Незважаючи на видиму складність, координація робочого часу співробітників на підприємстві, а також ефективне управління особистими ресурсами часу, слід звести до п’яти базових принципів:

1. Планування усіх справ, у тому числі і відпочинку.
2. Формулювання та формалізація бажаного результату (орієнтиру в управлінні часом).
3. Визначення пріоритетності завдань.

4. Фокусування на важливих завданнях.

5. Адаптація власної поведінки під методики та правила тайм-менеджменту [5].

Тайм-менеджмент передбачає набір технологій, що допомагають раціонально спланувати набір і послідовність виконання завдань працівника підприємства. Ці методи працівник організації може і має застосовувати самостійно з метою підвищити продуктивність і забезпечити контроль кількості завдань для виконання, кількість яких у сучасному світі швидко зростає.

Необхідно відзначити, що натепер велика кількість керівників ПрАТ «Натурфарм» усвідомлюють необхідність централізованого застосування технологій таймменеджменту. Ця потреба обумовлюється дією таких факторів як:

– зростання темпів змін у середовищах функціонування організації викликає необхідність у делегуванні працівникам великого обсягу повноважень, скеровує до прийняття працівниками самостійних рішень і до особистої організації праці та планування робочого процесу;

– зростання частки нематеріальних активів у ринковій вартості організації; інтелектуальний капітал і кадровий потенціал стають чинниками успіху все більшої кількості організацій, не поступаючись матеріальним ресурсам, якими володіє підприємство;

– безперервні трансформації бізнес-процесів організації – розробка, випуск та обслуговування нової продукції, пошук нових ринків збуту, застосування сучасних інструментів та системи управління, діджиталізація та гнучкість управлінських процесів – стають нормою.

З метою вирішення питання ефективної інтеграції тайм-менеджменту у систему управління ПрАТ «Натурфарм», необхідно конкретизувати рамки корпоративного тайм-менеджменту та формалізувати його структуру.

Тому, вважаємо за доцільне у дипломній роботі запропонувати декілька прикладів розробки корпоративних процедур і стандартів. Слід зазначити, що

впровадження у діяльеість підприємства корпоративних стандартів тайм-менеджменту має носити комплексний і системний характер, обєднуючи усі сфери і напрямки його діяльності, з залученням усіх без винятку співробітників.

Корпоративний стандарт тайм-менеджменту по роботі з секретарем може бути структурований наступним чином:

1. Планування робочого дня: а) Секретар повинен скласти список пріоритетних завдань на день, які будуть виконані протягом робочого часу. б) Планування зустрічей, телефонних дзвінків та інших важливих подій на день.

2. Ефективне використання електронної пошти: а) Створення структури папок для сортування вхідних повідомлень за категоріями. б) Встановлення часових рамок для перевірки електронної пошти (наприклад, 2 рази на день). в) Використання функції "відповісти всім" та "переслати" тільки у випадку, коли це необхідно.

3. Делегування завдань: а) Визначення завдань, які можуть бути делеговані іншим співробітникам або зовнішнім консультантам. б) Встановлення чітких відповідностей та термінів виконання делегованих завдань.

4. Контроль за виконанням завдань: а) Ведення щоденного/тижневого контролю за виконанням завдань. б) Внесення коректівів у планування на основі результатів контролю.

5. Обмін інформації: а) Підтримка ефективної комунікації з керівництвом та колегами. б) Регулярне інформування керівництва про стан виконання завдань та можливості затримки.

6. Особистий розвиток: а) Проходження регулярних тренінгів з тайм-менеджменту та інших найважливіших навичок для підвищення ефективності роботи. б) Відстеження та аналіз своїх досягнень та намічення нових цілей для особистого розвитку.

7. Корпоративна культура: а) Врахування корпоративних цінностей під час роботи з колегами та керівництвом. б) Створення сприятливого робочого середовища, яке стимулює комунікацію та співпрацю.

8. Управління стресом та відновлення сил: а) Використовуйте ефективні методи управління стресом, щоб зменшити негативний вплив робочого тиску на продуктивність. б) Забезпечення достатнього часу для відпочинку та відновлення сил після напруженого робочого дня.

9. Організація робочого простору: а) Створення комфортного та продуктивного робочого простору, що сприяє концентрації та ефективності роботи. б) Регулярний аудит та оновлення робочих матеріалів, обладнання та інструментів.

10. Відстеження результатів: а) Встановлення критеріїв ефективності для оцінки якості роботи секретаря та досягнення цілей тайм-менеджменту. б) Регулярне проведення аналізу результатів та внесення коректівів у стратегію тайм-менеджменту на основі отриманих даних.

Успішне дотримання цих корпоративних стандартів тайм-менеджменту допоможе секретареві підвищити ефективність своєї роботи, співпрацювати з колегами та керівництвом, а також розвиватися професійно.

Приклад корпоративного стандарту тайм-менеджменту по роботі з вхідною і вихідною інформацією може включати наступні пункти:

1. Сортування та класифікація інформації: а) Встановлення критеріїв для сортування вхідної та вихідної інформації (наприклад, за важливістю, терміновістю, відділом, проектом тощо). б) Створення структури папок та файлів для зберігання та швидкого доступу до інформації.

2. Активне використання електронної пошти: а) Встановлення часових рамок для перевірки вхідної та відправки вихідної електронної пошти (наприклад, 2-3 рази на день). б) Використання фільтрів та автоматичного сортування для упорядкування електронної пошти та зменшення часу на її обробку.

3. Обробка документів: а) Розробка стандартних шаблонів для типових документів (договори, листи, протоколи тощо) для забезпечення єдності стилю та швидкого форматування. б) використання ефективних інструментів для роботи з текстами, таблицями та презентаціями, що дозволяють автоматизувати рутинні процеси.

4. довгостроковеове зберігання та обмін інформацією: а) Використання корпоративних хмарних сервісів для зберігання та обміну файлами, що забезпечує їх захист та доступність з різних пристроїв. б) Регулярне оновлення та синхронізація файлів, які зберігаються в хмарі та на локальних пристроях, для забезпечення актуальності інформації.

5. Контроль доступу до інформації: а) Розробка системи рівнів доступу до різних видів інформації залежно від посади та обов'язків співробітників. б) Забезпечення безпеки конфіденційної інформації шляхом використання паролів, шифрування та інших методів захисту.

Приклад корпоративного стандарту тайм-менеджменту з проведення наради. Ось образ такого стандарту:

1. Попереднє планування: перед проведенням наради, визначте мету та цілі зустрічі, складіть порядок денного та визначте, хто буде брати участь. Визначте час проведення зустрічі та надішліть запрошення зі складу порядку денного всім учасникам заздалегідь.

2. Точність: забезпечте швидкий початок роботи та точність у проведеному часі. Повідомте всім учасникам, що нарада розпочнеться точно у встановлений час та має бути завершена за встановлений час. Рекомендується використовувати таймер або годинник для контролю за часом роботи.

3. Дотримання порядку денного: під час наради, дотримуйтесь порядку денного та не дозволяйте учасникам відхилятися від цієї зустрічі. Рекомендується призначити мінімальний час для обговорення кожного пункту порядку денного та закріпити його за відповідним учасником.

4. Записи та відповідальність: забезпечте ведення записів під час роботи та призначення відповідальних для виконання вирішених питань. Після закінчення наради надішліть усім учасникам список прийнятих рішень та план дій з обговорених питань.

5. Ефективність: забезпечте ефективність роботи шляхом виключення непотрібних чи дублюючих питань та використання ефективних методів роботи, таких як мозковий штурм, групова робота, презентації та ін.

6. Відслідковування: відстежуйте виконання прийнятих рішень та заходів, які були заплановані на нараді. Перевіряйте стан виконання регулярно та включайте його в порядок денного наступного порядку, якщо потрібно.

7. Підготовка до наступної наради: перед наступною нарадою перегляньте результати попередньої зустрічі та переконайтеся, що всі заплановані заходи виконано. Оновіть порядок денний та надішліть його всім учасникам заздалегідь, забезпечивши можливість для внесення корективу.

Це лише загальний образ корпоративного стандарту тайм-менеджменту з проведення наради. Рекомендується застосовувати ці правила до конкретної компанії, з урахуванням її особливостей та потреб.

Структура корпоративного тайм-менеджменту складається із кількох рівнів:

– професійного жаргону, який передбачає загальний словник термінів; командних угод, усних чи закріплених письмово;

– регламентів – корпоративних стандартів, дотримання яких підкріплюється конкретними стимулами та узгоджується з політикою та цінностями організації;

– «інструментів», які мають регламенти чи домовленості.

Всі технології тайм-менеджменту, які можна використати для оптимізації управління сучасною організацією, розподіляються на три напрями, в основу поділу покладаються базові функції: аналіз, ухвалення рішень, регулювання та реалізація рішень [8]:

1. Методи аналізу та оцінки особистої ефективності (узагальнення класичних підходів до хронометражу та аналізу персонального часу. Водночас, існує необхідність переходу від традиційного обліку часу до обліку та аналізу особистої продуктивності праці, яка вимірюється не лише об'єктивними, а й суб'єктивними оціночними показниками, перелік яких має бути індивідуальним для кожної організації).

2. Методи моделювання – прийняття рішень та планування (основу методу становить контекстне планування, яке є альтернативою жорсткому плануванню. Цей тип планування базується на гнучкому, ситуаційному розподілі часу), що дозволяють підвищити ефективність реагування на несподівані обставини за допомогою вибудовування завдань за «контекстами».

3. Методи регулювання – реалізація рішень.

Таким чином, ключовим протиріччям управління в умовах зростаючої невизначеності є прагнення менеджера повністю контролювати ситуацію та існування необхідності вищого рівня самостійності у співробітників при прийнятті рішень, для забезпечення швидкої реакції підприємства на мінливість умов зовнішнього середовища. Завдяки впровадженню корпоративного тайм-менеджменту до управлінської культури підвищується можливість адаптивності організації і внаслідок цього швидкість її реагування на нові обставини у бізнес-середовищі [10].

Крім основних принципів, існують спеціальні техніки, правила та методи для грамотного розпорядження своїм часом та впорядкування ваших поточних та майбутніх завдань. Так як часто результативність дня залежить від того, наскільки правильно він спланований, то й основні методи базуються на грамотному розподілі робочих завдань.

Найпопулярнішими є такі техніки, правила та методи тайм-менеджменту табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти тайм-менеджменту для застосування в управлінні персоналом ПрАТ «Натурфарм»

Назва	Характеристика
1. Правило 1-3-5	Це правило ґрунтується на твердженні, що для хорошої продуктивності людині слід виконувати на день 9 справ: 1 важливе, 3 меншої важливості та 5 незначних. Намагайтеся складати план на тиждень, виходячи з цього правила.
2.Принцип Парето.	Принцип Парето у сфері тайм-менеджменту може бути сформульований так: приблизно 20% усіх зусиль та часу дають 80% результату. Цей принцип був сформульований італійським економістом Вільфредо Парето у 1897 році і відтоді підтверджувався кількісними дослідженнями у різних сферах життя.
3. Матриця Ейзенхауера	Одна з найвідоміших концепцій тайм-менеджменту, яка дозволяє розподілити ваші завдання за пріоритетністю, використовуючи критерії «важливо»/«не важливо» і «терміново»/«не терміново». Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає ваш результат. А терміновість – одночасно двома факторами: по-перше, наскільки швидко треба виконати цю справу, по-друге, чи прив'язано виконання цієї справи до конкретної дати та конкретного часу. Саме важливість та терміновість, що розглядаються разом, впливають на розміщення пріоритетів. Матриця є таблицею з двох колонок і двох стовпців, по горизонталі і вертикалі вказуються критерії.
4. Дошка Канбан.	Метод «Канбан» був винайдений у Японії на заводі «Тойота» та перекладається як «видимі картки». Щоб застосувати цей метод на практиці знадобляться стікери і маркерна або крейдяна дошка, розділена на три вертикальні стовпці: «to-do» (тобто – планується), «in progress» (тобто – виконується) та «done» (тобто - виконано). Після розмітки дошки у відповідний стовпець наклеюють стікери із завданнями, що відображають хід роботи та поступово переміщуються по робочому полю до інших граф.

Джерело: складено авторами з використанням [11]

Організація робочого простору менеджера за допомогою системи 5S.

Проведені дослідження щодо використання робочого часу менеджера дозволяють зробити висновок про те, що цей процес потребує покращення, тому що він не побудований ефективно і не завжди достатньо часу на вирішення важливих питань.

5S – це метод організації робочого місця. Його назва утворена з перших літер п’яти японських слів: seiri, seiton, seisō, seiketsu та shitsuke. Вони перекладаються як «сортування», «упорядкування», «блиск», «стандартизація» та «підтримка». Метод 5S полягає у забезпеченні порядку та підвищенні ефективності роботи працівника. Він є частиною lean management (дбайливого управління) – концепції керування бізнесом, яку використовували в роботі виробничої системи Toyota.

Впровадження системи 5S на виробництві переслідує ряд важливих завдань, серед яких:

1. Запобігання нещасним випадкам на виробництві та скорочення їх числа;

2. Виробництво продукції найвищої якості, скорочення числа бракованих виробів;

3. Створення сприятливих і комфортних робочих умов, які позитивно впливають на бажання працювати;

4. Прагнення уніфікувати і стандартизувати робоче місце, що полегшує працю працівників і скорочує час виконання завдань;

5. Поліпшення показників продуктивності завдяки зменшенню часу на пошук необхідних інструментів в межах робочого місця /

Отже, ми пропонуємо ввести програму організації робочого місця 5S (далі – «програма»), яка народилася в Японії, вона допомагає значно підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці і заощадити час. Незважаючи на те, що спочатку програма 5S була розроблена для робітників, зайнятих виробництвом, ці принципи можуть бути адаптовані для робочого місця менеджера [37].

Програма 5S включає в себе п’ять дій, рис. 3.2.

Розглянемо кожну дію більш детально:

1. Сортування – означає, що ви звільняєте робоче місце від усього, що не потрібно при виконанні поточних виробничих операцій.

У робітників і менеджерів часто немає звички позбавлятися від предметів, які більше не потрібні для роботи, і тримати їх поруч «для кожної ситуації». Це зазвичай призводить до неприпустимої плутанини або створює перешкоди для руху в робочій сфері. Видалення непотрібних предметів і раціоналізація робочого місця покращують культуру і безпеку роботи. Щоб більш чітко продемонструвати, скільки надмірності накопичилося на робочому місці, ви можете повісити червону мітку (галочку) для кожного кандидата, який повинен бути видалений з робочої сфери.

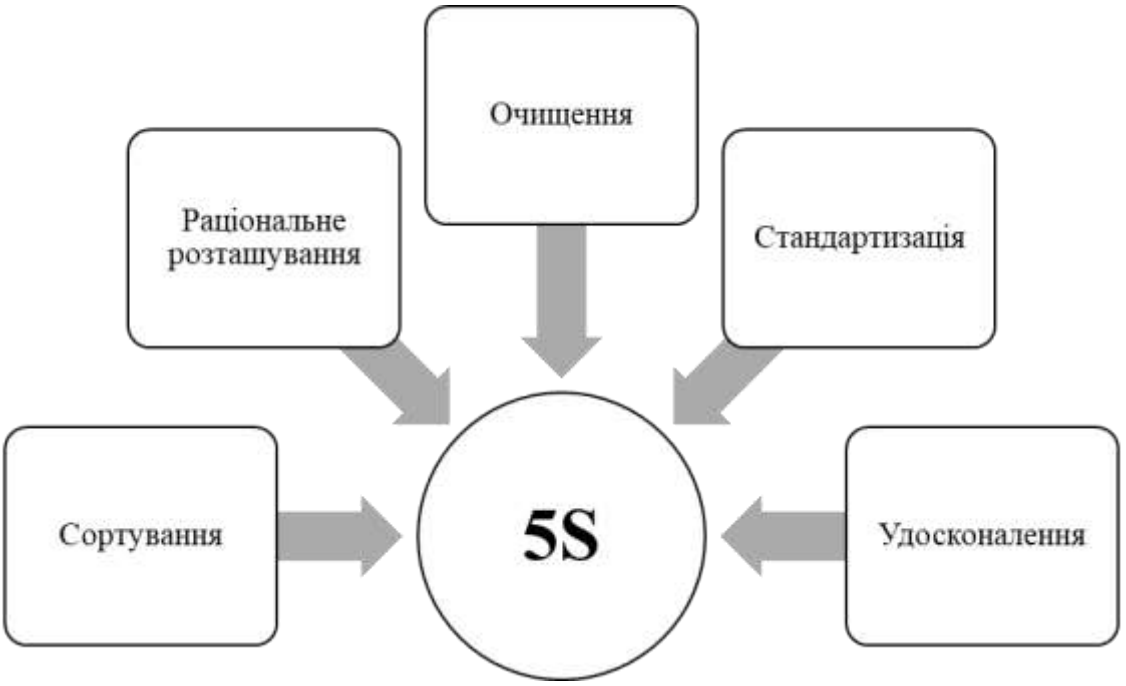


Рис. 3.2 Дії програми 5S

Необхідно чітко визначити зону «червоної мітки» об’єктів з червоними прапорами і ретельно контролювати її. Продукти, які залишаються недоторканими протягом більше 30 днів, підлягають утилізації, продажу або видаленню.

Сортування – порятунок від усіх непотрібних речей і предметів. Якщо робоче місце захаращене, то менеджеру потрібно багато часу, щоб знайти потрібний інструмент або річ. Тому кожен співробітник повинен уважно оглянути своє робоче місце і виявити предмети, які:

- абсолютно не потрібні і від них можна позбутися;
- можуть зберігатися в спеціально-відведених для них місцях;
- активно використовуються і їх необхідно залишити.

Для кожного предмета повинно бути виділено певне місце, де він постійно буде знаходитися. Існують чотири основних правила , як раціонально розподілити предмети в рамках робочого простору: предмет знаходиться в полі зору; до предмета легко дотягнутися і взяти його; легке використання; можливість легко і швидко повернути предмет назад на місце.

1. Раціональне розташування означає ідентифікувати і позначати «будинок» для кожного елемента, необхідного в робочій сфері. Для раціоналізації надзвичайно важливо завжди залишати потрібні предмети в тих же місцях, які їм призначені. Це ключова умова для мінімізації часу, що витрачається на непродуктивні пошуки. Мета: усунути будь-які прояви хаосу при зберіганні матеріалів, предметів на робочому місці. Кожен предмет повинен мати своє місце зберігання, яке повинне відповідати наступним критеріям: Доступність (легко взяти предмет і повернути його на місце); Наочність (видно, чи знаходиться предмет на своєму місці); Безпека (предмет не заважає проведенню робіт). Для усунення зайвих рухів місце зберігання повинно бути якомога ближче до місця використання. Використовуйте візуальну розмітку робочого простору. Межі стандартних зон розміщення предметів повинні бути окреслені і по можливості підписані. ДО: ПІСЛЯ: Правило 30 секунд: будь-яка річ повинна бути знайдена не більше, ніж за 30 секунд.

2. Очищення означає забезпечити робоче місце з достатньою точністю для моніторингу і постійно підтримувати його.

3. Стандартизація – це метод, за допомогою якого ви можете добитися стабільності при виконанні процедур перших трьох етапів 5S – означає розробку контрольного списку, який зрозумілий і простий у використанні. Метою стандартизації є досягнення і запобігання відкату до попередньої ситуації, коли робочі місця поступово будуть приходити в стан хаосу. труднощі при впровадженні системи 5С – неминуче зіткнення зі старими звичками співробітників. Ці стереотипи доведеться зруйнувати, щоб організувати робочий процес по-новому. Ефективним прийомом при впровадженні 5С можуть стати фотографії робочих зон до і після введення нових правил. Такі знімки стимулюють співробітників підтримувати порядок в своїх робочих зонах. Стандартизація передбачає розробку контрольного листа (перерахування робіт за першими трьома кроків системи «5С»), який кожен повинен зрозуміти і використовувати.

4. Удосконалення – це період системи, коли впровадження увійшло в звичку, а значить система працює.

Активність, що лежить в основі 5S (сортування, раціональне розміщення, очищення, стандартизація та поліпшення), абсолютно логічна. Вони є основними правилами управління будь-яким продуктивним відділом. Однак це системний підхід, який застосовується до цієї діяльності і робить її унікальною.

Впровадження та функціонування системи 5S дасть компанії наступне переваги: доступність і зрозумілість інформації. Система 5 S базується на простих і зрозумілих принципах і пропонує інструменти, які не потребують додаткового тривалого навчання або якихось спеціальних навичок від співробітників підприємства; дозволяє раціонально використовувати робочий час і простір; скорочення часу, що витрачається на пошуки необхідних предметів; дає можливість співробітникам проявити ініціативу і творчий підхід до організації робочого місця і порядку виконання роботи, уникнути скоєння можливих помилок.

При складанні фото робочого дня керівник відділу продажів ПрАТ «Натурфарм» повідомив, що для роботи з клієнтами було витрачено 2,5 години, що становить 37,8% від загального робочого часу. Близько 30% свого часу проводить менеджер по роботі з документацією.

Значне скорочення тимчасових витрат допоможе в наступних заходах:

1. Необхідно класифікувати всю документацію. Наприклад, інструкції повинні перебувати в безпосередній близькості тільки в тому випадку, якщо робоче місце є новим, ще наявна недостатня впевненість в їх компетенції або часто необхідно використовувати цей документ як обов’язки. В інших випадках папка з інструкціями повинна знаходитися в зоні вільного доступу, але вона не запускається безпосередньо на робочому столі або в верхньому ящику.

2. Існує певний потік документації, що вимагає постійної уваги і прийняття швидких рішень. Якщо цей потік є активним протягом всього

робочого дня, він повинен бути розподілений по мірі його надходження. Якщо документи вимагають перекладу на наступну копію, якщо це можливо, ви повинні перенести її і не захаращувати свій стіл.

3. Поширювати вхідні документи в секретні папки (незалежно від способу подання документа – на папері або в електронному вигляді). Ви можете назвати папки відповідно до дій: «У роботі», «Відправити», «Готово», «Для перегляду». Кожен день до кінця робочого дня необхідно перевірити вміст, особливо умови виконання. Після того, як документ пройшов процес впровадження, вам необхідно видалити всю документацію по цій проблемі в особистому архіві.

4. Якщо менеджер несе відповідальність за передані документи (для виконання), важливо стежити за подальшим проходженням документації, нагадувати виконавцю про терміни і своєчасно отримувати відповідь. Щоб полегшити процес моніторингу, повинен бути встановлений спеціальний графік.

Кожна колонка вводить дату і відстежує документ. Аналогічний графік можна створити на робочому столі комп'ютера. Вся документація реєструється і контролюється. Всі стовпчики найкраще заповнюються при обробці документа.

Дуже важливо впровадити практику особистого планування в управлінську діяльність. На сьогоднішній день існує безліч різних методів, спрямованих на управління часом. Найбільш простим і ефективним з яких є планування робочого часу за методом Лотара Зайвертаа, відомого німецького фахівця в галузі управління часом. Щоб скласти план на день, в середньому, досить витратити 10-15 хвилин.

Метод включає в себе 5 основних етапів, рис.3. 3

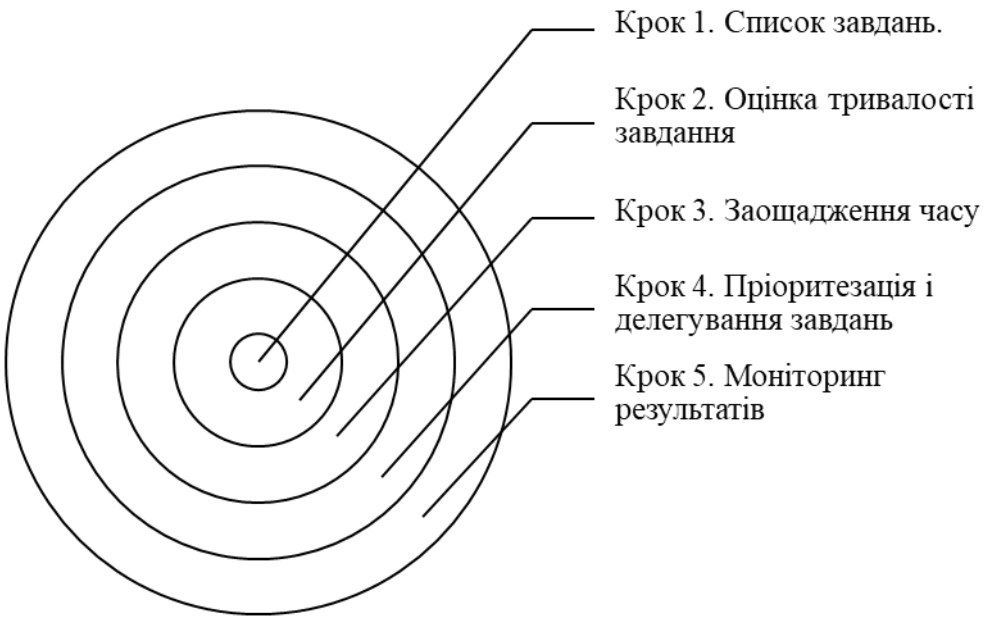


Рис. 3.3. Етапи планування часу за методом Л. Зайверта

Джерело: складено автором на основі [59].

Крок 1. Список завдань. У сформованому плані дня перераховані всі завдання, які необхідні або важливі на наступний день. У стовпці «Завдання» ви повинні вказати наступну інформацію:

1. Справи з плану на тиждень або місяць.
2. Завдання, які не були виконані напередодні.
3. Періодично виникають цілі.
4. Додані завдання

Крок 2. Оцініть тривалість завдання. Реалістичний план повинен містити список завдань, які можуть бути дійсно досягнуті. Тому, перш ніж ви почнете керувати часом, ви повинні оцінити очікувану тривалість необхідних заходів. При оцінці тривалості випадків неможливо досягти повної точності. Однак досвід дозволяє нам заявити – досить тижневого досвіду в цій техніці для досягнення точності 85-90%. Важливою умовою – при визначенні строків вирішення проблем вам потрібно вказати не тільки час для конкретного завдання, а й вказати, коли ви плануєте запустити його і коли його завершити.

Крок 3. Заощаджуйте час. При складанні плану слід враховувати перша основна порада – він не повинен охоплювати більше 60% робочого часу. Решта часу стає резервом для важливих справ, які не заплановані спочатку, але все ж виникають в роботі кожного. Якщо робочі елементи в заповненій таблиці перевищують 60% робочого часу, ви можете порекомендувати наступні кроки:

1. Відкиньте один з предметів або перемістіть його на наступний день;
2. Визначте свої пріоритети, важливість віддається делегуванню завдань, що скорочує час, що витрачається на виконання цих завдань;
3. Скорочення витрат часу по кожному пункту в його графіку;
4. Якщо завдання знаходяться за межами зазначеного періоду часу, вони повинні бути скасовані або перенесені на наступний день.

Крок 4. Пріоритезація і делегування завдань. При плануванні часу ви повинні визначити пріоритети завдань, приймаючи делегацію – щоб заощадити час для кожного завдання. Визначено три типи пріоритетів: важливі і термінові завдання (a), щось одне – термінове або важливе (b), поточні завдання (c). Для кожного дня має бути заплановано не більше 3 завдань a, не більше 6 задач b і не більше 7 c.

Крім того, ми оцінюємо можливість делегування кожного завдання – визначити, кому вона буде передана повністю або частково. В результаті ви можете уникнути непотрібних завдань, економлячи свій час, зберігаючи тільки важливі цілі зі своєї сфери відповідальності.

Крок 5. Моніторинг результатів. На основі цієї схеми ми починаємо виконання завдання, контролюємо результат і спостерігаємо виділений час.

Завдання, які не вдалося впоратися, переносяться на наступний день.

Переваги цих подій величезні: по-перше, стає можливим планувати роботу і визначати пріоритети в усіх сферах роботи, а по-друге, зберігається величезна кількість часу.

3.2. Інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту у діяльність ПрАТ «Натурфарм» за умов цифровізації управлінських процесів

За результатами проведених досліджень ПрАТ «Натурфарм» виокремлено п'ять основних причин непродуктивного використання часу в компанії:

1. Поганий корпоративний тайм-менеджмент або його відсутність в окремих підрозділах товариства – 38 %.
2. Технологічні пастки часу – 26 %.
3. Погано організовані взаємозв'язки (комунікація) – 20 %.
4. Особисті проблеми, зокрема з організацією та плануванням часу (особистий тайм-менеджмент) – 10 %.
5. Проблеми з організаційною культурою – 6 %.

Отже, третина проблем із продуктивністю й ефективністю діяльності компанії зумовлена неправильним підходом до планування, організації та використання такого ресурсу, як час.

Для розробки, упровадження й використання ефективної корпоративної системи тайм-менеджменту за сучасних умов доцільним є застосування комп'ютерних програм. Найбільш поширені програми для ефективної організації та використання часу в компанії наведено в табл. 1.

Отже, кожна програма являє собою сукупність інструментів, які в поєднанні утворюють цілісність, що створює умови для ефективного функціонування системи й окремих її підсистем. Різноманіття програм постійно збільшується, вони модернізуються залежно від зміни потреб споживачів та особливостей умов їх застосування. Проте в їхній основі залишаються класичні підходи до організації часу: цілепокладання, планування (з обов'язковим виокремленням чітких термінів і критеріїв успішності), визначення пріоритетів.

Таблиця 3.2.

Програмне забезпечення для формування й упровадження ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту*

Комп'ютерна програма	Сутність програми	Характеристики програми
Asana	Єдина платформа для управління діяльністю компанії: наявність понад 200 інтеграцій дає змогу поєднати всі ланки діяльності компанії, щоб співробітники могли спілкуватись, виконувати роботу та координувати завдання, узгоджуючи свої дії в режимі онлайн, не витрачаючи час на дзвінки, листування, очні зустрічі [1; 3]	• безкоштовне підключення до • 15 користувачів; • простий інтерфейс; • інтеграція з популярними сервісами (Evernote, Dropbox, MailChimp, Slack тощо)
Basecamp	Узагальнена характеристика програми така: "Одне місце, а не всюди". Об'єднує в собі завдання, календар, групові чати, сповіщення про події, роботу з файлами. Може замінити декілька додатків для роботи із завданнями, повністю організувати й автоматизувати роботу. Контролює, щоб жоден проєкт, клієнт, завдання не пройшли поза увагою. Як продуктивна у застосуванні в офісній роботі програма позиціонується як онлайн таск-менеджер. Значна увага дистанційній роботі приділена в окремому розділі на сайті компанії-розробника	• прозорість інтерфейсу, всі проєкти на одному екрані; • можна створювати необмежену кількість проєктів за будь-якого тарифу; • безкоштовна версія для студентів; • передавання та збереження файлів; • загальний чат і стрічка новин; • календар подій і можливість його синхронізації з Google-календарем або Outlook; • призначення завдань співробітникам, установлення дедлайнів, коментування; • автоматичний чек-ін; • перегляд активності користувачів • перегляд активності користувачів
Trello	Зручний для реалізації проєктів невеликими командами, також підходить для особистого планування справ. У цій програмі можна створити віртуальну дошку з картками, до карток додати учасників, мітки, чек-лист, термін виконання, вкладення та змінити обкладинку	• може інтегрувати додаткові інструменти (Dropbox, Slack, Evernote, Twitter тощо); • підтримується різними операційними системами (Microsoft Windows, macOS, iOS, Android)

Закінчення табл. 3.2

Комп'ютерна програма	**Сутність програми**	**Характеристики програми**
Jira	Набір рішень для управління, що забезпечує спільну діяльність між всіма командами, починаючи з розробки ідеї продукту й закінчуючи його доведенням до клієнта, а також дає змогу разом досягати кращих результатів та синергетичного ефекту. Основні продукти Jira [4]: • Jira Software – для всіх учасників agile-команди і не лише: планування, відслідковування та випуск продукту; • Jira Service Management – програма підтримки клієнтів; • Jira Work Management – управління бізнес-проєктом, включно з рекламними кампаніями, підбором персоналу, узгодженням і затвердженням юридичних документів; • Jira Align – платформа для корпоративного agile-планування – сполучна ланка між стратегіями на рівні продуктів, програм і портфелів та їхнім технічним упровадженням	• зручний мобільний додаток, придатний як для використання в офісі, так і за умов дистанційної роботи; • легко інтегрується з іншими інструментами, зокрема Confluence, Bitbucket, HipChat тощо; • є робоча дошка з різноманітними інструментами, за допомогою яких можна налаштувати все під свої потреби; • підходить для зовнішнього управління проєктами, відстеження всіх процесів розробки й безпосередньо для розробки програмного забезпечення
Redmine	Гнучкий додаток для управління проєктами, серед інструментів якого є діаграми Гантта, календар, форуми, налаштування ролей, повідомлення електронною поштою. Дає змогу одночасно здійснювати управління декількома проєктами, контроль доступу до яких здійснюється на основі ролей. У Redmine є нова повнофункціональна версія для ведення проєктів, яка з'явилась через застарівання інтерфейсу й технологій Redmine. Новий проєкт має назву Easy Redmine [9]	• багатомовний інтерфейс; • підтримка декількох баз даних; • інтеграція з різними системами управління; • самостійна реєстрація користувача – додаток-конструктор, де самостійно потрібно підбирати комбінацію плагінів, яка задовольняє потреби конкретного споживача
Todoist	Простий і зрозумілий для початківців таск-менеджер, ефективний як у командній роботі, так і для підвищення особистої продуктивності. Дає можливість розподіляти завдання за проєктами й підпроєктами, змінювати тему, додавати коментарі,	• можна відслідковувати виконання завдань, виділяти пріоритети, створювати фільтри; • мультиплатформенний: можна скачати Todoist на Android, iOs, Mac, Windows, а можна

	прикріплювати файли та вести спільні проєкти. Є три тарифи: Todoist безкоштовний (тільки базові функції та обмеження 5 осіб на проєкт), Todoist преміум (платний, обмеження 25 осіб на проєкт), Todoist бізнес (платний, обмеження 50 осіб на проєкт)	працювати з браузера – Todoist підтримує Chrome, Firefox, Safari, Outlook, Gmail; • однією з переваг є низка доступних користувачу кольорових схем, автоматичне переміщення нових завдань у перелік вхідних, зручні фільтри й мітки, що допомагають сортувати завдання

Оскільки цифровізація сучасного світу не оминула і тайм-менеджмент, то на даний момент на ринку з'явилося безліч мобільних додатків, створених спеціально для спрощення дотримання принципів управління часом. Нижче наведені деякі з них, табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Мобільні додатки для використання техніки тайм-менеджменту

Назва	Короткий опис
1. Tick Tick	Ця програма створена для планування завдань на кожен день. Основою є вбудований календар, завдяки чому всі справи можна планувати заздалегідь, а в потрібну дату та час висвітиться нагадування. До будь-якого завдання можна додати коментарі, чек-листи, файли, вказати пріоритетність. Ви навіть можете «прив'язати» завдання до конкретної адреси, і коли ви будете проходити повз магазин, Tick Tick нагадає, що треба купити продукти до вечері. Також у програмі можна використовувати голосове введення та адаптувати його повністю під себе завдяки безлічі опцій та налаштувань. Підходить для особистісного та професійного тайм-менеджменту.
2. Trello	Основне завдання розробників цієї програми – створення мобільної версії методики Канбан, про яку згадувалося раніше. Так само, як і в попередньому додатку, тут можна додавати картки вкладення у вигляді файлів і документів для зручності роботи, створювати чек-листи, встановлювати пріоритетність за допомогою кольорової гами карток і використовувати систему оповіщень. Крім цього, є групове використання, що значно полегшує роботу над проектами. Зручно при використанні соціального та корпоративного тайм-менеджменту.
3. Improve My Life	У цьому мобільному додатку зібрано відразу кілька технік тайм-менеджменту. Крім базового планування, воно дає можливість розподілити поточні завдання за важливістю та терміновістю в Матриці Ейзенхауера. Також на цій платформі можна знайти безкоштовні рекомендації від коучої та проаналізувати баланс усіх сфер свого життя за допомогою вбудованої методики «Колесо балансу Майєра». Успішно застосовується за особистого тайм-менеджменту.

Завдяки цифровізації та створенню вузькоспеціалізованих програм, орієнтованих на управління часом, тайм-менеджмент стає дедалі популярнішим серед населення розвинених країн та молоді. Тайм-менеджмент розвиватиметься та інтегруватиметься у решту управлінських процесів і надалі, оскільки швидкий темп розвитку сучасного суспільства змушує людину перебувати в режимі багатозадачності та враховувати фактори, що можуть вплинути на успішне виконання тих чи інших завдань і суттєво скорочують кількість продуктивного часу як на робочому місці, так і необхідного для вирішення особистих питань (наприклад, перебої зі світлом, зупинку транспорту, повітряні тривоги, тощо).

Отже, кожна програма являє собою сукупність інструментів, які в поєднанні утворюють цілісність, що створює умови для ефективного функціонування системи й окремих її підсистем. Різноманіття програм постійно збільшується, вони модернізуються залежно від зміни потреб споживачів та особливостей умов їх застосування. Проте в їхній основі залишаються класичні підходи до організації часу: цілепокладання, планування (з обов'язковим виокремленням чітких термінів і критеріїв успішності), визначення пріоритетів.

Загалом використання програмного забезпечення для формування ефективної системи корпоративного таймменеджменту передбачає не просто внесення змін у технологічну складову системи управління компанією з акцентом на процесах планування й організації часу через упровадження спеціалізованих методів тайм-менеджменту. Побудова дієвої системи корпоративного тайм-менеджменту можлива тільки через зміну управлінської парадигми. Як відомо, сучасні технології покликані передусім спростити процеси, в яких вони застосовуються. Але дуже легко вони можуть стати пастками часу та знизити продуктивність компанії. Ідеться про те, що, впроваджуючи комп'ютерні програми планування й організації часу на підприємстві, потрібно вносити відповідні зміни у функціонування всіх

інших елементів системи управління в компанії та їхні взаємовідносини з максимальним використанням переваг програмного забезпечення [6]:

- підвищення продуктивності персоналу;
- підвищення точності обліку робочого часу та відвідуваності;
- запобігання зловживанням із заробітною платою;
- доступ співробітників до робочих графіків;
- масштабованість системи планування й організації часу;
- аналітика в реальному часі;
- економія грошових ресурсів; • підвищення морального духу персоналу.

Тому під час вибору програмного забезпечення системи корпоративного тайм-менеджменту важливо брати до уваги такі його основні характеристики: простота у використанні, гнучкість, орієнтація на співпрацю між членами команди й керівництвом.

Отже, під час проведення дослідження з метою узагальнення сучасного інструментарію для формування й упровадження ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту та виконання поставлених завдань було отримано такі результати:

1. Корпоративна система тайм-менеджменту – це сукупність взаємопов'язаних елементів, діяльність яких зумовлена інструментами організації часу, які розробляються на основі стратегічних поглядів вищого керівництва компанії з урахуванням останніх тенденцій у різних функціональних сферах менеджменту (управління персоналом, тайм-менеджмент, маркетинг, ухвалення управлінських рішень, стратегічне управління, інноваційний менеджмент тощо) та з використанням новітніх управлінських технологій.

2. Згідно з правилом "6П": Правильне Попереднє Планування Попереджає Погані Показники. Це правило діє як на рівні персонального тайм-менеджменту, так і на рівні корпоративного. Проте коли говоримо про планування на рівні компанії, потрібно не забувати, що будьякий суб'єкт

господарювання – це сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що потребує застосування системного підходу в процесі планування й організації його діяльності. Оскільки третина проблем з ефективністю діяльності ПрАТ «Натурфарм» пов'язана з непродуктивним використанням часу, то важливим для подолання такої проблеми є впровадження корпоративної системи тайм-менеджменту, прийнятної для конкретної компанії.

3. Узагальнюючи сучасне програмне забезпечення для формування й упровадження ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту, було акцентовано на таких програмах: Asana, Basecamp, Jira, Redmine, Todoist, Trello. Це програми, в яких є класичний набір функцій для продуктивного планування, організації й використання часу. Вони переважно нескладні у використанні та синхронізуються з важливими для користувача додатками. Орієнтовані на команди різного розміру. Характеризуються гнучкістю у використанні. Також важливим є те, що їхні розробники постійно працюють над удосконаленням програм з урахуванням сучасних вимог ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Під час проведення дослідження з метою узагальнення сучасного інструментарію для формування й упровадження ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту та виконання поставлених завдань було отримано такі результати:

У результаті проведеного дослідження вдалося систематизувати теоретичні напрацювання щодо проблематики використання тайм-менеджменту в управлінні сучасними організаціями. Тайм-менеджмент розвивається та актуалізується під впливом появи нових обставин життя і ведення бізнесу, появи нових технологій, трансформації бажань, зміни поглядів на необхідність управління ресурсом часу – як на рівні окремої людини, працівника, так і на рівні організації.

Важливо підсумувати, що система тайм-менеджменту для організації може бути найбільш ефективна лише в разі застосування одночасно всіх трьох напрямків управління часом: соціального, індивідуального та професійного тайм-менеджменту.

Запровадження в організації інструментів та методів тайм-менеджменту дозволяє підвищити продуктивність підлеглих, надасть можливість швидше досягати намічених цілей та ефективніше виконувати поставлені завдання, підвищить корисність використання особистого та робочого часу кожного окремого працівника, що забезпечить збільшення показників ефективності організації в цілому.

Базою дослідження обрано ПрАТ «Натурфарм» м. Київ. Встановлено, що переважна кількість керівників ПрАТ «Натурфарм» усвідомлюють необхідність централізованого застосування технологій таймменеджменту. Ця потреба обумовлюється дією таких факторів як:

– зростання темпів змін у середовищах функціонування організації викликає необхідність у делегуванні працівникам великого обсягу повноважень, скеровує до прийняття працівниками самостійних рішень і до особистої організації праці та планування робочого процесу;

– зростання частки нематеріальних активів у ринковій вартості організації; інтелектуальний капітал і кадровий потенціал стають чинниками успіху все більшої кількості організацій, не поступаючись матеріальним ресурсам, якими володіє підприємство;

– безперервні трансформації бізнес-процесів організації – розробка, випуск та обслуговування нової продукції, пошук нових ринків збуту, застосування сучасних інструментів та системи управління, діджиталізація та гнучкість управлінських процесів – стають нормою.

З метою вирішення питання ефективної інтеграції тайм-менеджменту у систему управління ПрАТ «Натурфарм», необхідно конкретизувати рамки корпоративного тайм-менеджменту та формалізувати його структуру.

Тому, вважаємо за доцільне у дипломній роботі запропонувати декілька прикладів розробки корпоративних процедур і стандартів. Слід зазначити, що впровадження у діяльність підприємства корпоративних стандартів тайм-менеджменту має носити комплексний і системний характер, обєднуючи усі сфери і напрямки його діяльності, з залученням усіх без винятку співробітників.

Також було досліджено можливості використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління ПрАТ «Натурфарм». На нашу думку, хибним є твердження про те, що у межах використання інструментів тайм-менеджменту планувати потрібно лише робочий час. Проведені дослідження свідчать, що такий підхід не буде ефективним, тому що натепер фахівці виділяють три типи таймменеджменту: соціальний, особистий та професійний.

Поєднанням професійного та соціального таймменеджменту є такий напрям управління часом, як корпоративний тайм-менеджмент. У дипломній

роботі нами продемонстровано позитивні результати для оптимізації управління організацією від використання різних напрямів тайм-менеджменту.

Мистецтво управління часом – це впорядкована система дій, спрямованих на економію часу, а не один конкретний метод чи технологія.

Незважаючи на видиму складність, координація робочого часу співробітників на підприємстві, а також ефективне управління особистими ресурсами часу, слід звести до п’яти базових принципів:

1. Планування усіх справ, у тому числі і відпочинку.
2. Формулювання та формалізація бажаного результату (орієнтиру в управлінні часом).
3. Визначення пріоритетності завдань.
4. Фокусування на важливих завданнях.
5. Адаптація власної поведінки під методики та правила тайм-менеджменту.

Проведені дослідження щодо використання робочого часу менеджера дозволяють зробити висновок про те, що цей процес потребує покращення, тому що він не побудований ефективно і не завжди достатньо часу на вирішення важливих питань.

5S – це метод організації робочого місця. Метод 5S полягає у забезпеченні порядку та підвищенні ефективності роботи працівника. Він є частиною lean management (дбайливого управління) – концепції керування бізнесом, яку використовували в роботі виробничої системи Toyota.

Отже, ми пропонуємо ввести програму організації робочого місця 5S, вона допомагає значно підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці і заощадити час. Незважаючи на те, що спочатку програма 5S була розроблена для робітників, зайнятих виробництвом, ці принципи можуть бути адаптовані для робочого місця менеджера.

У процесі дослідження запропоновано до використання у ПрАТ «Натурфарм» інструменти корпоративного тайм-менеджменту. Зокрема, було акцентовано увагу на таких програмах як: Asana, Basecamp, Jira, Redmine, Todoist, Trello. Це програми, в яких є класичний набір функцій для продуктивного планування, організації й використання часу. Вони переважно нескладні у використанні та синхронізуються з важливими для користувача додатками. Орієнтовані на команди різного розміру. Характеризуються гнучкістю у використанні. Також важливим є те, що їхні розробники постійно працюють над удосконаленням програм з урахуванням сучасних вимог ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент как метод управления временем категорийного менеджера. *Науковий вісник. Херсон. держ. ун-ту.* 2018. № 3. Ч. 3. С. 83-88

2. Білявський В.М., Мовчан Т.С. Тайм-менеджмент, як спосіб підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44741/1/%D0%9 C%D0% BE%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD_27.11.2020-301-303.pdf. (дата звернення: 06.11.2022).

3. Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. Тайм-менеджмент на підприємстві. *Вісник*

Харківського національного технічного університету сільського господарства «Економічні науки», Вип. 177, 2016. С. 29-35.

4. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик таймменеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288-292. URL: http://global-national.in.ua/issue-21-2018. (дата звернення: 06.11.2022).

5. Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781. (дата звернення: 06.11.2022).

6. Маслак Т. О. Впровадження інструментарію тайм-менеджменту для розробки стратегічних цілей підприємств. *Світ наукових досліджень.*

Випуск 11: зб. матеріалів Міжнар. мультидисциплінарної наук. інтернет-конф., 22-23 лип. 2022 р. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща : ФО-П Шпак В.Б., 2022. 89 с. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1661282015.pdf#page=37. (дата звернення: 06.11.2022).

7. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020 №7. С. 119-123.

8. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18-29.

9. Tracy B. Time management (The Brian Tracy Success Library). AMACOM. 2014. 112 p.

10. Tracy B. Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Incorporated. 2017. 144 p.

11. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf. (дата звернення: 06.11.2022).

12. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика.* 2011. Вип.2(6). URL: www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf. (дата звернення: 06.11.2022).

13. Маслюківська , А. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності . *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 467-471. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3513. (дата звернення: 06.11.2022).

14. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 14. С. 279-283.

15. Хитра, О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110.

16. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Таймменеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія "Економіка"*. 2018. Вип. 6 (71). С. 58–63.

17. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Таймменеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.

18. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1(06). С. 44–49.

19. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 279–283.

20. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія "Економіка"*. 2017. № 3(192). С. 15–18.

21. Холодницька А. В. Застосування технологій таймменеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університе- ту. Серія "Економічні науки"*. 2013. № 4. С. 261–268.

22. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41).С. 632–635.

23. Євтушенко Г. І., Дерев'янко В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування "Тайм-

менеджменту” в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.

24. Харук К. Б., Скриньковський Р. М., Крукевич Н. М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59.

25. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.

26. Причепа І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка:* електронне наукове фахове видання. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/ handle/123456789/23511 (дата звернення 03.12.2022).

27. Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. Тайм-менеджмент на підприємстві. URL: http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/viewFile/97796/93167 (дата звернення: 14.09.2022).

28. Кулакова С. Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/27.pdf (дата звер¬нення: 14.09.2022).

29. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. В ип. 16, ч. 1. С. 176–179. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/41.pdf (дата звернення: 15.09.2022).

30. Пєнська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 15.09.2022).

31. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С.

136–143. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_ (136-143).pdf (дата звернення: 15.09.2022).

32. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 223–230.

33. Bindra V. Effective Planning and Time Management. Bloomsbury. 2017. 166 p.

34. Tracy B. Time Management. AMACOM. 2014. 112 p.

35. Tracey, B. (2007). Effective time management: an effective technique for managing your own time. SmartBook, 79. doi: http://loveread.ec/read_book.php?id=51300&p=1

36. Chkan, A., Markova, S., Kovalenko, N. (2014). Self-management: a study guide for students of the “Bachelor” education and qualification level of the “Management” training direction. Zaporizhzhia: ZNU, 84.

37. Burachek, I. V. (2017). Application of time management in enterprise management. 2017. IV All-Ukrainian scientific and practical conference young scientists, graduate students, applicants and students. Zhytomyr, 13-15.

38. Drucker, P. (1967). The Effective Executive. New York : Harper & Row, doi: https://www.worldcat.org/title/effective-executive/oclc/229476

39. Seivert, L. (1995). Your time is in your hands: tips for managers on how to effectively use working time. Interexpert-Infra, 267. doi:

40. https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://globalmedia51.ru/old/50time.pdf

41. Skibytska, L. (2009). Time management: training. study guide economy universities. Kyiv: Condor, 528.

42. Rubtsova, A. (2013). Time management through the ages: a history of time management. doi: https://www.prostranstvo.media/tajm-menedzhment-skvoz-veka-istoriya-upravleniya-vremenem/

43. Maslyukivska, A. (2018). The value of time management for increasing personal efficiency.

44. 2018. Young scientist №11 (63), doi: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/109.pdf

45. Naboka, D. What is kanban? (2020). doi: http://lean-production.ucoz.com/index/canban/0-12

46. Staffan Neteberg. (2021). Time management for a tomato. How to concentrate on one thing for at least 25 minutes. doi: https://vcf.vn.ua/shtaffan-neteberg-tajm-menedzhment-za-pomidoru-yakkoncentruvatisya-na-odnij-spravi-xocha-b-25-xvilin/

47. Schwartz, T., Loehr, J. (2018). Live to the fullest! Manage energy, not time - become successful and happy. doi: https://nashformat.ua/products/zhyvy-na-povnu-upravlyaj-energieyu-a-ne-chasom-stanuspishnym-i-schaslyvym-905317

48. The Pareto principle or the 80/20 rule. (2021). doi: http://samoosvita.in.ua/pryntsyp-pareto-abopravylo-80-20/

49. Time management, or the art of time management. (2021). doi: https://vseosvita.ua/library/tajmmenedzment-abo-mistectvo-upravlinna-casom-42519.html

50. Lukashevich, N. (2007). Self-management. Theory and practice: manual. Kyiv: Nika Center, 344.

51. Chaika, G. (2007). Manager's work organization: study guide. Kyiv: Znannia, 420.