

УДК 005.954:331.31:334.76

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-9>**Грінченко Р.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та
організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету***Hrinchenko Raisa***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of The economy of enterprise
and organization of entrepreneur activity Department
Odessa National Economic University*

СУЧАСНІ ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

MODERN MEANS OF TIME-MANAGEMENT AT ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті виявлено, що головним завданням впровадження управління часом на підприємстві є пошук та впровадження ефективних технологій, що дають можливість найбільш оптимально використовувати час для досягнення запланованих показників підприємства. Ефективна система управління часом на підприємстві дає можливість скоротити непродуктивні витрати часу та спрямувати час на продуктивні напрями, що забезпечать розвиток та підвищення ефективності підприємства. Запропоновано алгоритм впровадження управління часом на підприємстві представити у вигляді покрокового руху, який налічує 10 основних етапів, які деталізуються у статті. У розпорядженні підприємства є обмежений невідновлювальний ресурс, ефективне використання якого може створити передумови для підвищення показників ефективності діяльності підприємства без втрати додаткових грошових коштів. Результатом впровадження управління часом на підприємстві повинні також бути розроблені та доведені до персоналу корпоративні стандарти з управління часом, які мають включати такі обов'язкові блоки, як глосарій управління часом; загальні домовленості щодо підприємства; регламенти; інструментарій управління часом.

Ключові слова: час, управління часом, алгоритм, інструментарій.

АННОТАЦИЯ

В статье выявлено, что главным заданием внедрения управления временем на предприятии является поиск и внедрение эффективных технологий, которые позволяют наиболее оптимально использовать время для достижения запланированных показателей предприятия. Эффективная система управления временем на предприятии позволяет сократить непроизводительные затраты времени и направить время на продуктивные направления, которые обеспечат развитие и повышение эффективности предприятия. Предложено алгоритм внедрения управления временем на предприятии представить в виде пошагового движения, который насчитывает 10 основных этапов, которые детализируются в статье. В распоряжении предприятия есть ограниченный невозобновляемый ресурс, эффективное использование которого может создать предпосылки для повышения показателей эффективности деятельности предприятия без потери дополнительных денежных средств. Результатом внедрения управления временем на предприятии должны быть разработанные и доведенные до персонала корпоративные стандарты по управлению временем, которые должны включать такие обязательные блоки, как глоссарий управления временем; общие договоренности по предприятию; регламенты; инструментарий управления временем.

Ключевые слова: время, управление временем, алгоритм, инструментарий.

ANNOTATION

The article reveals the main task of implementing time management in the enterprise – the search for and implementation of effective technologies that provide the most optimal use of time to achieve the planned performance of the enterprise. An effective time management system at the enterprise provides opportunities to reduce unproductive time and direct time to productive areas that will ensure the development and efficiency of the enterprise. It is proposed to present the algorithm of time management implementation at the enterprise in the form of “step by step” movement, which has 10 main stages, which are detailed in the article: formation of time management goals; selection of time management objects; selection of subjects of time management; formulation of time management goals for the main activities of the enterprise; prioritization of goals by areas and levels of activity of the enterprise; formulation of the list of tasks for each formed purpose of the enterprise; planning and optimization of time management tasks at the enterprise; execution of tasks on time management at the enterprise; control over the implementation of time management tasks at the enterprise; adjustment of previous stages based on the results of performance monitoring. It is offered to establish target indicators of time-management of the enterprise on the basic four blocks of system: time management in relations with consumers; business process management; HR; financial management. The company has a limited non-renewable resource, the effective use of which can create the conditions for improving the efficiency of the enterprise without losing additional funds. The implementation of time management in the enterprise should also develop and bring to the staff corporate standards for time management, which should include the following mandatory blocks: glossary of time management; general agreements on the enterprise; regulations; time management tools. These blocks are not universal and final; they can be supplemented taking into account the specifics of the enterprise. However, they are mandatory for the formation of effective time management in the company, which will be clear to all employees and management.

Key words: time, time management, algorithm, tools.

Постановка проблеми. Час – це єдиний невідновний ресурс, що неможливо зберегти чи повернути. Сучасні умови динамічних змін, зростаючого рівня конкуренції та невизначеності вимагають від підприємства використовувати оптимально всі можливі наявні ресурси. Проте оптимальне використання інших ресурсів без оптимального використання часу не приведе до зростання ефективності діяльності підприємства. Час є однією з головних умов ефективного функціонування підприємства. Час – це гроші.

Сучасний світ все більше підтверджує це висловлювання.

Підприємства, що намагаються підвищити свої показники ефективності або зайняти більш високі конкурентні позиції, намагаються знайти джерела підвищення ефективності або конкурентоспроможності. Таким джерелом або ресурсом виступає ефективне використання часу. Слід зауважити, що система управління часом, що впроваджується на підприємстві, не вимагає вкладення великих обсягів грошових коштів, що є завжди привабливим для керівництва підприємством. Таким чином, у розпорядженні підприємства є обмежений невідновлювальний ресурс, ефективне використання якого може створити передумови для підвищення показників ефективності діяльності підприємства без втрати додаткових грошових коштів, тому актуальним виступає розгляд питання впровадження сучасних засобів та інструментів управління часом на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками багато зарубіжних та вітчизняних учених приділяють значну увагу питанням управління часом. Питання управління часом та пошук ефективних засобів управління часом досліджували такі вчені та практики, як Г. Архангельський, Д. Аллен, Л. Зайверт, С. Кові, Б. Трейсі, Н. Хілл [1–6]. Проте теоретико-практичний базис управління часом на підприємствах повинен базуватись на досконалому розумінні сутності управління часом та можливих засобів чи інструментів управління часом, що можуть бути використані під потреби та особливості кожного конкретного підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Перелік засобів та інструментів управління часом на підприємстві повинен розроблятися та впроваджуватись комплексно. Управління часом повинне мати системний характер, впроваджуватись на всіх елементах та рівнях системи управління, враховуючи сутнісні характеристики та особливості самої системи управління часом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних засад управління часом на підприємстві, виділення переваг та недоліків можливих засобів та інструментів управління часом для підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головним завданням впровадження управління часом на підприємстві є пошук та впровадження ефективних технологій, що дають можливість найбільш оптимально використовувати час для досягнення запланованих показників підприємства. Ефективна система управління часом на підприємстві дає можливість скоротити непродуктивні витрати часу та спрямувати час на продуктивні напрями, що забезпечать розвиток та підвищення ефективності підприємства, тобто час – це безвитратний для підприємства ресурс, ефективне управління яким може підвищити загальні показники діяльності

підприємства. Алгоритм впровадження управління часом на підприємстві можна представити у такому вигляді (рис. 1).

1. Формування цілей управління часом
2. Вибір об'єктів управління часом
3. Вибір суб'єктів управління часом
4. Формулювання цілей управління часом за основними напрямками діяльності підприємства
5. Пріоритетність цілей за напрямками та рівнями діяльності підприємства
6. Формулювання переліку завдань за кожною сформованою метою підприємства
7. Планування та оптимізація виконання завдань управління часом на підприємстві
8. Виконання завдань щодо управління часом на підприємстві
9. Контроль за виконанням завдань управління часом на підприємстві
10. Корегування попередніх етапів за результатами контролю виконання

Рис. 1. Алгоритм впровадження управління часом на підприємстві

Розглянемо більш детально засоби та інструменти, які може використовувати підприємство на кожному етапі зазначеного алгоритму управління часом.

1) **Формування цілей управління часом.** Використовуючи підхід до формування системи збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортоня як підхід до формування цільових показників управління часом для підприємства, пропонуємо цільові показники управління часом підприємства встановлювати за такими основними чотирма блоками системи [7]:

- управління часом у відносинах зі споживачами; головною метою управління часом у взаємовідносинах зі споживачами є скорочення витрат часу підприємства на задоволення потреб споживачів; для цього необхідно зрозуміти те, яких цільових показників використання часу на споживачів планує досягти підприємство, враховуючи інші цільові показники його діяльності;

- управління бізнес-процесами; цілі управління бізнес-процесами підприємства встановлюються з огляду на необхідність оптимізації бізнес-процесів підприємства, скорочення непродуктивних витрат часу на реалізацію окремих бізнес-процесів та пошук джерел більш швидкого виконання наявних на підприємстві бізнес-процесів;

- управління персоналом; цілі управління часом в ході підготовки, навчання та взаємовідносин із персоналом базуються на необхідності скорочення витрат часу на таку підготовку, навчання й загальне виконання робочих функцій персоналу;

- управління фінансами; цілі управління часом під час управління фінансами підприємства встановлюються з огляду на необхідність витрат найменшої кількості часу на забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами.

2) Вибір об'єктів управління часом. Чітке визначення об'єктів управління часом є запорукою його ефективного управління. На перших етапах управління часом не слід вибирати велику кількість об'єктів управління часом. Якщо йдеться про споживачів, то доцільно розпочати управління часом з управління однією операцією зі споживачами або зробити акцент на одній потребі споживачів. Ефективність управління часом тут чітко пов'язана з визначенням об'єкта управління та повним розумінням його сутнісних характеристик і взаємозв'язків.

3) Вибір суб'єктів управління часом. Під час формування та здійснення управління часом на підприємстві необхідно окреслити перелік суб'єктів, які будуть здійснювати це управління, та суб'єктів на яких воно спрямовується. Як під час вибору об'єктів управління часом, вибір суб'єктів управління часом доцільно розпочинати не з усього підприємства, а, наприклад, з окремих його підрозділів.

Головним завданням визначення об'єктів та суб'єктів управління часом на підприємстві виступає детальний аналіз хронофагів (поглиначів часу), тобто неефективно організованих процесів, що ведуть до втрат часу на підприємстві, які є у підприємства за окремими напрямками, підрозділами та бізнес-процесами. Основними поглиначами виступають втрати часу, пов'язані з відсутністю пріоритетності завдань, нездатністю до планування, а також втрати часу персоналом на соціальні мережі та ігри, довгі безрезультатні засідання, неналагоджений зворотній зв'язок. Проведення такого детального аналізу дає змогу виявити резерви більш ефективного використання часу, які в подальшому можуть стати самими цілями управління часом.

4) Формулювання цілей управління часом за основними напрямками діяльності підприємства. Визначившись із загальними цілями управління часом, об'єктами та суб'єктами, маємо погодити встановлені цілі із загальними напрямками діяльності підприємства, погодити тактичні цілі із стратегічними, причому за кожним напрямком діяльності підприємства формується власний перелік завдань управління часом з огляду на результати попереднього аналізу.

5) Пріоритетність цілей за напрямками та рівнями діяльності підприємства. Використовуючи інструменти пріоритетності цілей управління часом на підприємстві, маємо враховувати специфіку діяльності підприємства, складність організаційної будови підприємства, кількість та складність бізнес-процесів на підприємстві.

Пріоритетність цілей підприємства також виконується за основними напрямками його діяльності з використанням систем збалансованих показників. Інструментами такої пріоритетності може бути матриця Вейзенхауера, правило Парето 80/20 або інші відомі інструменти, які підприємство може вибирати за власними параметрами за напрямками пріоритетності.

6) Формулювання переліку завдань за кожною сформованою метою підприємства. Перелік завдань за кожною ціллю доцільно пропрацювати за елементами, поданими у табл. 1.

Слід зауважити, що під час формування переліку завдань за кожною метою підприємства необхідно звертати увагу на повний комплекс дій, що необхідно виконати для запланованого завдання, виявити ресурси, наявні у підприємства до впровадження управління часом. Особливу увагу необхідно приділити відсутнім необхідним ресурсам для виконання поставленого завдання. За переліком відсутніх ресурсів слід розробити перелік заходів, необхідних до виконання у відповідній послідовності.

7) Планування та оптимізація виконання завдань управління часом на підприємстві. Під час планування завдань управління часом на підприємстві слід дотримуватись логічної послідовності та взаємозв'язків стратегічних і тактичних планів підприємства. Планування завдань управління часом має спиратись на планування матеріальних, фінансових та людських ресурсів підприємства для досягнення кожної цілі.

Оптимізація виконання завдань може бути здійснена за допомогою економіко-математичних методів. Одним із найпоширеніших методів виступає метод сценарного моделювання. Метод сценарного моделювання дає можливість отримати багатоваріантний прогноз розвитку цільових показників. Правило 60/40, сутністю якого є відведення 60% робочого часу на заплановані завдання, а 40% – на незаплановані, є простим і доступним інструментом планування використання робочого часу. Найпростіший інструментарій сценарного моделювання наявний у програмних продуктах "1С" із заданою конфігурацією, "STATISTICA" та більшості наявних варіантів ERP-програм.

8) Виконання завдань з управління часом на підприємстві. Покрокове виконання завдань під час управління часом на підприємстві є головною запорукою ефективності такого управління. Найчастіше використовується діаграма Ганта або піраміда Франкліна для візуалізації поставлених

Таблиця 1

Формування переліку завдань за цілями управління часом підприємства

Найменування завдання	Необхідні дії до впровадження	Наявні ресурси до впровадження	Відсутні ресурси для впровадження	Заходи для впровадження
Завдання 1				
Завдання 2				
...				
Завдання n				

завдань перед підприємством з чітко окресленими термінами виконання та відповідальними виконавцями. Також популярним є використання надбудов CRM-систем, які впроваджені на підприємстві, що дають можливість автоматизувати планування та контроль за виконанням завдань управління часом на підприємстві.

9) Контроль за виконанням завдань управління часом на підприємстві. Інструменти планування завдань також використовуються для контролю виконання завдань управління часом. Слід зауважити, що управління часом має бути вбудоване у загальну систему управління підприємством, виконання завдань управління часом слід висвітлювати у розроблених загальних КРІ, що сформовані на підприємстві. Загальна декларація запланованих завдань із визначенням термінів та виконавців не приведе підприємство до підвищення показників ефективності управління часом. Таке управління має віддзеркалюватись у результативних показниках діяльності персоналу підприємства, що виступає мотивуючим чинником до виконання запланованих завдань. Проте занадто докладна деталізація та вплив на показники КРІ персоналу підприємства результатів виконання завдань управління часом можуть привести до негативних наслідків, таких як блокування персоналом елементів управління часом, опір таким змінам, що приведе до неефективності впровадження управління часом на підприємстві. Слід знаходити раціональний баланс між інтересами власників підприємства та персоналу, який на ньому працює.

10) Корегування попередніх етапів за результатами контролю виконання. Будь-який алгоритм управління повинен мати зворотній зв'язок, тобто корегування цілей та завдань управління часом на підприємстві повинно мати системний характер. Такий підхід надає переваги підприємству у гнучкості до зміни зовнішніх чи внутрішніх чинників, адаптації до змін та можливості більш ефективно управляти часом на підприємстві.

Висновки. Результатом впровадження управління часом на підприємстві повинні також бути розроблені та доведені до персоналу корпоративні стандарти з управління часом, які мають включати такі обов'язкові блоки:

– глосарій управління часом;

- загальні домовленості щодо підприємства;
- регламенти;
- інструментарій управління часом.

Названі блоки не є універсальними та остаточними, вони можуть бути доповненими з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Проте вони є обов'язковими до формування за умови впровадження ефективного управління часом на підприємстві, яке буде зрозумілим усім працівникам та керівництву.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. Москва : Альпина Паблшер, 2015. 211 с.
2. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
3. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. Москва : Экономика, 1990. 232 с.
4. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Москва : Альпина Паблшер, 2015. 396 с.
5. Трейси Б. Тайм-менеджмент. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 305 с.
6. Хилл Н. Думай и богатей. Москва : АСТ, 2015. 384 с.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.

REFERENCES:

1. Arkhangel'skij G.A. (2015) Korporativnyj tajm-menedzhment: Encziklopediya reshenij. Moscow: Alpina Pablisher, 211 p. (in Russian)
2. Allen D. (2015) Kak privesti dela v porjadok. Iskusstvo produktivnosti bez stressa. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 416 p. (in Russian)
3. Zajvert L. (1990) Vashe vremya v vashikh rukakh. Moscow: Ekonomika, 232 p. (in Russian)
4. Kovi S. (2015) 7 navykov vysokoeffektivnykh lyudej. Moshhnye instrumenty razvitiya lichnosti. Moscow: Alpina Pablisher, 396 p. (in Russian)
5. Trejsi B. (2016) Tajm-menedzhment. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 305 p. (in Russian)
6. Khill N. (2015) Dumaj i bogatej. Moscow: AST, 384 p. (in Russian)
7. Kaplan R.S., Norton D.P. (2016) Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju. Moscow: Olimp-Biznes, 320 p. (in Russian)