

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-14>

УДК 331.103.32

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЗА УМОВИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF BUSINESS UNDER THE CONDITIONS OF RATIONAL USE OF TIME OF THE ENTERPRISE'S MANAGER

Бурачек Ігор Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0549-6917>

Пащенко Ольга Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5003-8977>

Ткачук Ганна Юріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6188-3028>

Burachek Igor, Pashchenko Olha, Tkachuk Hanna
Zhytomyr Polytechnic State University

Встановлено, що продуктивність праці керівника будь-якого рівня залежить від раціонально розподіленого робочого та вільного часу. Визначено основні причини неефективного використання робочого часу керівником та управління персоналом підприємства. Виокремлено об'єктивні чинники дефіциту часу. Окреслено негативні наслідки неефективного використання робочого часу. Розроблено та запропоновано інструменти усунення поглиначів часу. Встановлено, що для ефективного використання закону часу в умовах підприємства, час має бути належним чином «організованим» на всіх рівнях: особистому, командному, корпоративному. Удосконалено стратегії управління часом в організації. Визначено, що управління часом здебільшого полягає в правильній організації діяльності, тобто необхідно не управляти часом, а керувати собою. Розроблено модель організації діяльності керівника. Запропоновано основні заходи щодо організації діяльності керівника з метою раціонального використання часу.

Ключові слова: робочий час, управління робочим часом, самоменеджмент, тайм-менеджмент, модель організації діяльності керівника.

Установлено, что производительность труда руководителя любого уровня зависит от рационально распределенного рабочего и свободного времени. Определены основные причины неэффективного использования рабочего времени руководителем и управлением персоналом предприятия. Выделены объективные факторы дефицита времени. Обозначены негативные последствия неэффективного использования рабочего времени. Разработаны и предложены инструменты устранения поглотителей времени. Установлено, что для эффективного использования закона времени в условиях предприятия время должно быть должным образом «организованным» на всех уровнях: личном, командном, корпоративном. Усовершенствованы стратегии управления временем в организации. Установлено, что управление временем в основном заключается в правильной организации деятельности, то есть необходимо не управлять временем, а управлять собой. Разработана модель организации деятельности руководителя. Предложены основные мероприятия по организации деятельности руководителя с целью рационального использования времени.

Ключевые слова: рабочее время, управление рабочим временем, самоменеджмент, тайм-менеджмент, модель организации деятельности руководителя.

It is established that the productivity of the manager of any level depends on the rational distribution of working and leisure time. The main reasons for inefficient use of working time by manager and personnel management of the enterprise are identified, in particular: insufficient level of qualification, lack of practical experience, inability to use planning tools, lack of strategic thinking and vision, inability to divide cases into primary and secondary responsibilities, disorganized business processes, underdeveloped process of information exchange in the organization, unclear formulation of tasks and end results, lack of resources to perform the task, lack of proper coordination of employees, lack of division of labor according to their importance, low motivation, increased workload in the absence of incentives for performers, a large number of meetings and gatherings, low level of automation and digitalization of enterprise processes, distraction on social networks. Objective factors of time shortage are singled out such as: a large flow of routine cases, unforeseen cases, work with correspondence, the emergence of urgent cases. The negative consequences of inefficient use of working time are outlined. The tools to eliminate time wasters are developed and proposed, namely: mandatory planning of cases and time required for their implementation, determining the time reserve for unforeseen events, prioritization of criteria such as urgency and importance of the case, the use of delegation, control performance and monitoring, self-discipline and self-development, self-management. It is established that for the effective use of the law of time in the enterprise, time must be properly "organized" at all levels: personal, team, corporate. Time management strategies in the organization are improved. It is also determined that time management mostly consists in the correct organization of activities, i.e. it is necessary not to manage time, but to manage oneself. The model of the organization of activity of the head is developed. The basic measures concerning the organization of activity of the head for the purpose of rational use of time are offered.

Keywords: working time, working time management, self-management, time management, model of organization of manager's activity.

Постановка проблеми. За будь-яких умов господарювання ефективність діяльності персоналу підприємства, ступінь досягнення стратегічних цілей та виконання планів діяльності, досягнення певного рівня розвитку та результативності залежать від рівня компетентності та професійності керівника, від його вміння раціонально розподіляти та використовувати час. Для того, щоб робочий час використовувався раціонально та результативно, його потрібно досліджувати, вести спостереження за роботою менеджменту підприємства, виявляти втрати часу, визначати можливі причини неефективного використання. Можемо із впевненістю стверджувати, що дослідження зазначених питань є доволі важливим в умовах посилення рівня конкуренції на ринку, необхідності встановлення довгострокових відносин зі стейкхолдерами з метою задоволення потреб споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації управлінської праці та управління розподілом робочого часу широко представлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Данюк В.М. [1], Крикун О. [2], Писаревська Г.І. [3], Холодницька А.В. [6], Чернушкіна О.О. [7], Юринець З.В. [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на великі масштаби наукових розробок зазначених питань, детального дослідження потребує саме методика раціонального та продуктивного розподілу і використання робочого часу керівника підприємства. Адже дуже важливо спрямувати енергію керівника на стратегічно важливі для підприємства завдання та цілі.

Формулювання цілей статті. Розробка моделі організації праці керівника та формулювання рекомендацій щодо раціонального використання ним робочого часу з метою підвищення ефективності ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Продуктивність праці керівника будь-якого рівня в деякій мірі залежить від раціонально розподіленого робочого та вільного часу. Для керівника вищого рівня, наприклад, характерний досить високий темп роботи, високий рівень відповідальності та великий обсяг зобов'язань, що визначаються характерністю завдань і безперервно змінними зовнішніми умовами. Робочий тиждень при цьому триває близько 60-80 годин на тиждень [7].

Завдання управління часом полягає у необхідності проведення аналізу роботи керівника, виявлення вузьких місць та «крадників часу», з метою раціонального планування робочого та вільного часу, ефективного делегування повноважень та розподілу завдань, продуктивне проведення нарад і зборів.

За структурою час виконання посадових обов'язків може мати чотири складника [1]:

1. Підготовчо-завершальний час (час на отримання завдання, консультування, погодження і підписання підготовлених документів, задача завершеної роботи).

2. Час основної роботи, або оперативний час (час на виконання основних операцій, що становлять зміст посадових обов'язків працівника).

3. Час обслуговування робочого місця (затрати часу на організаційне, інформаційне та технічне самообслуговування та самозабезпечення).

4. Час непродуктивної роботи (час на виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками, що може бути спричинене порушенням трудової дисципліни як із боку працівника, так і з боку керівника).

Узагальнюючи проведені дослідження виділимо основні причини неефективного використання робочого часу керівником: недостатній рівень кваліфікації, нестача практичного досвіду роботи, невміння застосовувати інструменти планування, відсутність стратегічного мислення та бачення, невміння розподіляти справи на головні та другорядні, невпорядкованість інформації. Крім того, якщо говорити про управління персоналом, то окремо можна виділити такі причини як: нечіткий розподіл прав і обов'язків, неорганізованість бізнес-процесів, нерозвинений процес обміну інформацією в організації, нечіткість формулювання завдань та кінцевих результатів, недостатність ресурсів для виконання завдання, відсутність належної координації дій працівників, відсутність розподілу робіт за ступенем їх важливості, низький рівень мотивації праці, збільшення навантаження при відсутності стимулювання виконавців, велика кількість нарад та зборів, низький рівень автоматизації та цифровізації процесів підприємства, відволікання на соцмережі, що призводять до нераціонального використання часу у всіх ланках, можуть мати ряд негативних наслідків, серед них: зниження показника продуктивності праці працівників, погіршення фінансових показників роботи підприємства, погіршення морально-психологічного клімату у робочому колективі, відповідно – виникнення конфліктних ситуацій.

Об'єктивні чинники дефіциту часу: великий потік рутинних справ, непередбачені справи, робота з кореспонденцією, поява термінових справ, робота з інформацією, для виконання якої потрібно великий обсяг часу, вплив «поглиначів часу» на ефективність роботи, часта зміна черговості робіт [8]. Поглиначі часу (хронофаги) – це відволікаючі чинники на робочому місці. До таких поглиначів часу належать: повільність у роботі, відкладання справ «на потім», наприклад, телефонні дзвінки в особистих справах чи інших справах, що не пов'язані з роботою; спілкування в мережі Інтернет; візити, яких можна було б уникнути; «перекури» і перерви на каву; нерішучість у ділових питаннях; проблеми з технічними засобами; нав'язані ззовні масові заходи; часта зміна черговості робіт; даремні

дискусії на роботі; надмірна офісна бюрократія; невміння слухати інших тощо [8, с. 117].

З метою усунення поглиначів часу пропонуємо використовувати наступні інструменти:

- обов'язкове планування виконання справ та часу, необхідного для їх виконання, тобто складання бюджету часу (крім того, головні завдання виконувати вранці, при складанні планів враховувати коливання рівня працездатності). Адже при успішному використанні планування часу можна досягти щоденної його економії до 10-20%;

- визначення резерву часу для непередбачуваних подій;

- розстановка пріоритетів за такими критеріями, як терміновість і важливість справи, тобто необхідно з'ясувати, які із запланованих справ повинні бути виконані особисто керівником;

- використання керівником делегування повноважень;

- контроль виконання роботи та моніторинг;

- самодисципліна та саморозвиток, самоменеджмент, які сприятимуть кращій організації праці, використанню власних можливостей, переборенню зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті, зменшення навантаженості роботою і, відповідно, зменшення рівня виникнення стресових ситуацій. Лише за умови інтеграції самоменеджменту в систему управління можна буде ефективно застосовувати тайм-менеджмент у повсякденній практиці.

Погоджуємося, що для ефективного використання закону часу в умовах підприємства, час має бути належним чином «організованим» на всіх рівнях: особистому, командному, корпоративному. В залежності від рівня розрізняють стандарти управління часом:

- особистий або персональний – сукупність прийомів і методів, за допомогою яких державний службовець може організувати свою роботу;

- командний включає найбільш значущі для розробки загального корпоративного стандарту правила поведінки по горизонталі;

- корпоративний передбачає регулювання відносин по вертикалі з двостороннім зв'язком: не тільки від керівника до підлеглого, а й навпаки [4].

Тому важливим є використання сучасного інструментарію проведення аналізу робочого часу керівника та вироблення методики його раціонального використання. Погоджуємося з розробкою Крикун О. [2] стратегій управління часом в організації та пропонуємо їх удосконалити (табл. 1).

Таблиця 1

Вибір стратегії управління часом в організації

Стратегія управління часом	Використання тимчасових стратегій в організації
1. «Прискорити»	1) прискорення виконання операції (змінити нормативи); 2) ефективне прогнозування; 3) ефективна система прийняття рішень; 4) ефективна система комунікацій; 5) підвищення особистої ефективності кожного співробітника; 6) робота на випередження конкурентів; 7) цифровізація документообороту; 8) автоматизація та механізація бізнес-процесів підприємства.
2. «Уповільнити»	1) збільшення терміну експлуатації обладнання, матеріальної бази через проведення поточних та капітальних ремонтів та обслуговування; 2) проведення кадрової політики щодо закріплення цінних співробітників; 3) створення різних «стратегічних запасів».
3. «Накопичувати»	1) виділення пріоритетів на всіх рівнях діяльності, у всіх підрозділах; 2) формування навичок резервування часу у менеджерів і співробітників; 3) реструктурування фонду робочого часу організації.
4. «Впорядкувати»	1) ефективне планування; 2) впровадження ефективних систем зворотного зв'язку і контролю; 3) забезпечення точності в часі як найважливішої цінності організації, пов'язаної з системою контролю і мотивації.

Пропонуємо стратегію управління часом «прискорити» доповнити використанням тимчасових стратегій: цифровізація документообороту, автоматизація та механізація бізнес-процесів підприємства; стратегію «уповільнити» конкретизувати, а саме збільшення терміну експлуатації обладнання, матеріальної бази через проведення поточних та капітальних ремонтів та обслуговування.

Отже, узагальнюючи проведені дослідження, дійшли висновку, що управління часом здебільшого полягає в правильній організації діяльності, тобто вважаємо, що необхідно не управляти часом, а керувати собою. На рисунку 1 представлено модель організації діяльності керівника.

Відповідно нами розроблено основні рекомендації щодо організації діяльності керівника з метою раціонального використання часу, зокрема:

1) в першу чергу необхідно оцінити, як витрачається час і оцінити свої дії. Тобто чітко визначити, що саме заважає виконувати важливі справи, тобто окреслити власні поглиначі часу;

2) використання інструментів планування у своїй діяльності. Розстановка чітких життєвих пріоритетів, визначення цілей в межах кожного з них. Рух до мети вимагає мотивації і наполегливості, тому сама мета повинна бути пріоритетною і важливою, адже себе не обдуриш [5];

3) чітко окреслювати часові межі виконання того чи іншого завдання чи виконання цілі;

4) необхідно дотримуватися порядку у своїй роботі, тобто кожна річ має бути на своєму місці, а для кожної справи визначено свій конкретний час. Це дозволить зекономити час на пошук, наприклад, потрібних документів;

5) делегувати повноваження. Керівник не може особисто охопити виконання всіх завдань. Крім того, в деяких питаннях працівники можуть бути більш компетентними та досвідченими. Тому для виконання окремих завдань потрібно залучати підлеглих;

6) зменшення часу на проведення нарад. Дуже часто 15-20-хвилинні наради дають більшу результативність, ніж ті, які тривають годину і більше. Тобто за тих умов, що час на нараду обмежений, працівники зосереджуються на конкретному питанні, не допускається пустих розмов;

7) послідовність у виконанні завдань. Якщо керівник відволікається на сторонні задачі, це знижує результативність роботи і може призвести до того, що жодна зі справ не завершена;

8) необхідно шукати можливості та способи зробити особисте і професійне життя простіше. Мається на увазі, що чим складніше і неприємніше завдання, тим раніше варто його зробити. Залишені «на потім» справи, які викликають страх або неприйняття, накопичуються, а очікування їх виконання значно підвищує напруженість і провокує на перебування в постійному стресі;

9) потрібно навчитись фіксувати результати замість дій. Тобто потрібно орієнтува-



Рис. 1. Модель організації роботи керівника

тися на результат діяльності, а не на процес (дуже легко бути зайнятим, набагато важче бути результативним);

10) необхідно навчитись говорити «ні». Чемна відмова дозволить не тільки разово зберегти дорогоцінний час, але й привчить оточуючих у перспективі до того, що відволікати на дрібниці вас не варто;

11) необхідно розподіляти час своєї роботи так, щоб вона чергувалася з відпочинком. Чим активніше людина працює, тим більший період відновлення сил. Тому не варто намагатися досягнути неосяжне, і працювати без перерв. Відпочинок як фізичний, так і емоційний дозволять зробити більше справ і працювати ефективніше, ніж безперервна праця;

12) не варто застосовувати тайм-менеджмент разово, бо це не дасть потрібно

результату. Потрібно застосовувати його весь час, тільки так можна досягти успіху.

13) важливе значення має мотивація, самомотивація. Тому необхідно знаходити для себе джерела натхнення або ставити цілі, що мотивують.

Висновки з проведеного дослідження. Проведені дослідження підтверджують важливість питання організації діяльності керівника, адже саме від нього залежатиме, наскільки правильно обраний вектор розвитку та чи буде досягнуто стратегію діяльності. Час – дорогоцінний ресурс, який не можна відновити, тому використовувати його потрібно раціонально і результативно. Подальші дослідження будуть спрямовані на вироблення методики раціональної організації праці керівника підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Данюк В.М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
2. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4(59). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29524> (дата звернення: 12.12.2021).
3. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%281%29__38 (дата звернення: 27.12.2021).
4. Приходченко Л.Л., Панченко Г.О., Піроженко Н.В., Оганісян М.С. Управління людськими ресурсами : конспект лекцій. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 207 с.
5. Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. URL: <http://market.avianua.com/?p=4069> (дата звернення: 03.12.2021).
6. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4(70). С. 261–268.
7. Чернушкіна О.О., Козак А.М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С. 654–658. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/137.pdf> (дата звернення: 01.12.2021).
8. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 272 с.

REFERENCES:

1. Daniuk V.M. (2006) Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of work of the manager]: navch. posib. [tutorial]. Kyiv: KNEU, 276 p. (in Ukrainian)
2. Krykun O. (2019) Kliuchovi momenty taim-menedzhmentu dlia dosiahnennia uspiokhu v biznesi [Key points of time management for business success]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 4(59). Available at: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29524> (accessed 12 December 2021).
3. Pysarevska H.I. (2016) Vykorystannia taim-menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom [Using time management to improve the efficiency of personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 20(1), pp. 148–153. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%281%29__38 (accessed 27 December 2021).
4. Prykhodchenko L.L., Panchenko H.O., Pirozhenko N.V., Ohanisian M.S. (2018) Upravlinnia liudskymy resursamy [Human resource management]. konspekt lektsii [lecture notes]. Odesa: ORIDU NADU, 207 p. (in Ukrainian)
5. Taim-menedzhment – tekhnolohiia pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia chasu (2015) [Time management – a technology to increase the efficiency of time]. Available at: <http://market.avianua.com/?p=4069> (accessed 03 December 2021).
6. Kholodnytska A.V. (2013) Zastosuvannia tekhnolohii taim-menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvom [Application of time management technologies in enterprise management]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, no. 4(70), pp. 261–268.
7. Chernushkina O.O., Kozak A.M. (2016) Osoblyvosti upravlinskoii pratsi v suchasnykh umovakh [Features of managerial work in modern conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 11, pp. 654–658. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/137.pdf> (accessed 01 December 2021).
8. Iurynets Z.V., Makara O.V. (2014) Samomenedzhment [Self-management]: navch. posib. [tutorial]. Lviv: LNU im. Ivana Franka, 272 p. (in Ukrainian)