

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-68>

УДК 331:65.011.4

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

TIME MANAGEMENT AS A DIRECTION OF INCREASE OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S OPERATIONAL STRATEGY

Дунда Світлана Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8814-0689>

Рибачук-Ярова Тетяна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1745-8881>

Тюха Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1629-398X>

Dunda Svitlana, Rybachuk-Yarova Tatyana, Tyukha Iryna
National University of Food Technologies

У статті розкрито сутність тайм-менеджменту, операційної стратегії підприємства та окреслено основи її розробки на відповідних засадах. Встановлено основні принципи та функції тайм-менеджменту в операційній діяльності. Зазначено, що боротьба за час стала основою конкурентної боротьби. А одним із напрямів підвищення ефективності операційної стратегії може стати провадження інструментарію тайм-менеджменту. Розглянуто види робочого часу та наголошено на тому, що для удосконалення організації операційної діяльності доцільно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою методів порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами; порівняння фактичних витрат часу визначеної одиниці персоналу із середніми витратами часу персоналу того ж рівня; хронометражу; методу спрощених спостережень; фотографії робочого дня. Вибір же методу аналізу витрат робочого часу залежить від задач і їх масштабів. Досліджено стратегії управління часом, що дозволяють підвищити ефективність операційної стратегії підприємства. Серед яких: стратегія прискорення, стратегія уповільнення стратегія накопичення та стратегія упорядкування. Визначено потенційними «вузькими місцями» операційної стратегії такі, як втрата часу через недосконалість організації робочого процесу, помилки в документах або виробничий брак. Наголошено, що саме такі часові витрати слід досліджувати з подальшою мінімізацією, або виключенням з процесів операційної діяльності. Запропоновано впровадження в операційну стратегію концепцій, що дозволяють економити час на різних стадіях операційного циклу. На стадії постачання доречними будуть концепції JIT, MRP I, MRP II, ERP, SCM та CSR. На стадії виробництва доцільно втілювати в операційну діяльність концепцію MRP I, SCM та концепцію якості трудового життя. На стадії розподілу – концепції JIT та SCM.

Ключові слова: тайм-менеджмент, планування часу, встановлення пріоритетів, операційна стратегія, ефективність операційної діяльності.

The article reveals the essence of time management, the operational strategy of the enterprise and outlines the basics of its development on the appropriate basis. The basic principles and functions of time management in operational activities have been established. It is noted that the struggle for time has become the basis of competitive struggle. And one of the ways to increase the effectiveness of the operational strategy can be the implementation of time management tools. The types of working time were considered and it was emphasized that in order to improve the organization of operational activities, it is advisable to conduct an analysis of work-

ing time costs using methods of comparing the actual time costs for each type of work with standards; comparison of the actual time expenditure of a certain personnel unit with the average time expenditure of personnel of the same level; timing; method of simplified observations; photos of the working day. The choice of the method of analysis of working time costs depends on the tasks and their scale. Time management strategies that allow to increase the efficiency of the company's operational strategy have been studied. Among which: acceleration strategy, deceleration strategy, accumulation strategy and ordering strategy. Identified potential "bottlenecks" of the operational strategy, such as time loss due to imperfect organization of the work process, errors in documents or production defects. It is emphasized that such time costs should be investigated with further minimization or exclusion from the processes of operational activity. It is proposed to introduce into the operational strategy concepts that allow you to save time at various stages of the operational cycle. At the supply stage, the concepts of JIT, MRP I, MRP II, ERP, SCM and CSRP will be relevant. At the production stage, it is advisable to implement the concept of MRP I, SCM and the concept of quality of working life into operational activities. At the distribution stage – JIT and SCM concepts.

Keywords: time management, time planning, prioritization, operational strategy, operational efficiency.

Постановка проблеми. Науковий підхід до організації часу – проблема не нова. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки виникає потреба постійного пошуку засобів закріплення власних позицій серед підприємств-конкурентів. І одним з дієвих механізмів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності на ринку виступає впровадження всього арсеналу інструментарію тайм-менеджменту в операційну діяльність підприємства.

Умовами ефективною операційної діяльності підприємства виступає її результативність, стратегічна спрямованість та раціональне використання часу. Планування операційної діяльності передбачає правильний вибір інструментів нормування, розробку оперативних, тактичних і стратегічних планів виробничої діяльності, прогнозування взаємозв'язків з постачальниками та збутовими організаціями, прийняття рішень і здійсненні контролю за їх виконанням. Ефективність обраної підприємством операційної стратегії слугує ключовим індикатором діяльності операційної системи, а отже є критично важливою для діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання раціонального використання робочого часу є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Г. О. Архангельського, С. В. Бехтерева, 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.

Дослідженню проблематики управління операційною діяльністю підприємства присвячено праці таких науковців, як Т. А. Говорушко,

А. Г. Гончарук, Г. Е. Куденко, А. В. Куценко, Н. О. Лазарєва, І. В. Моцна, О. І. Олексюк, Д. О. Саричев, Г. В. Ситник, А. Н. Стерлігова, І. Б. Тадика, Р. Чейз та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства досі залишається недостатньо вивченим.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є поглиблення теоретичного узагальнення й розроблення рекомендацій щодо раціонального використання часу в операційній діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність операційної діяльності підприємств-виробників є не єдиною необхідною умовою їх виживання та розвитку. Боротьба за час стала основою конкурентної боротьби. Так, несвоєчасне постачання сировини та матеріалів, або ж перебої з постачанням будь-яких видів енергії приводить до порушення принципів ритмічності та рівномірності, безперервності виробничого процесу, зупинки обладнання, простою робочої сили, що, в свою чергу, призводить до зростання собівартості продукції та зниження планового прибутку.

Крім того, порушення термінів реалізації продукції може викликати проблеми з оптовими покупцями, роздрібною мережею, втраченою споживчою іміджу підприємства і відповідно зниження його конкурентоспроможності.

Оскільки тривалість окремих операційних циклів визначається не лише місяцями, а й тижнями, годинами, то одним із напрямів підвищення ефективності операційної діяльності може стати провадження інструментарію тайм-менеджменту [5].

Кваліфіковане використання інструментів тайм-менеджменту дозволяє підвищити ефективність роботи працівників і керівників на

20-50%, внаслідок чого зростає ефективність операційної діяльності підприємства та покращується його конкурентний статус. Вміння планувати, враховувати і аналізувати витрачений протягом виробничого процесу час з використанням системи тайм-менеджменту є обов'язковою кваліфікаційною навичкою працівника [2].

Під тайм-менеджментом розуміється комплекс правил, принципів, інструментів, навички використання яких у практичній площині дозволяють досягти підвищення ефективності діяльності як індивіда, так і організації за рахунок більш раціонального використання часу. Він присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах і галузях людської діяльності. Тайм-менеджмент – це процес планування, організації та управління часом, спрямований на підвищення ефективності його використання. В операційній діяльності підприємства тайм-менеджмент передбачає управління перерозподілом обсягу робіт, необхідних ресурсів та зміни їх змісту в заданому часі і просторі [7; 8]. Крім того, він передбачає вміння працювати з цілями операційної діяльності, розставленням пріоритетів, плануванням та розробкою нормативів ефективного використання часу.

Серед основних принципів тайм-менеджменту в операційній діяльності підприємства можна виокремити наступні:

1. Робота підприємства над удосконаленням операційного процесу. Якісну, ефективну систему організації операційного процесу підприємство здатне розробити лише самостійно.

2. Індивідуальність рішення. В організації операційного процесу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який обирає для себе підприємство.

3. Необхідність відстеження операційної ефективності. Використовуючи нормування, можливо виявити моменти витрат часу, які неможливо пробачити, і виявити його приховані резерви.

4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення колективу підприємства.

5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання [1; 2; 7; 8].

Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства забезпечується наступними основними функціями тайм-менеджменту [4; 5; 7]:

– цілепокладання: визначення, конструювання мети, формування образу бажаного майбутнього стану операційної діяльності;

– планування: постановка завдань операційної діяльності (розробка альтернативних варіантів) оперативного, тактичного та стратегічного характеру;

– прийняття рішень: розпізнання та вибір напряму дій щодо підвищення ефективності операційної діяльності;

– реалізація і організація: складання виробничої програми й організація операційного процесу для досягнення поставлених завдань;

– контроль: забезпечення досягнення поставлених цілей операційної діяльності;

– інформація та комунікація: пошук та обмін інформацією, комунікаційні зв'язки.

Слід зауважити, що тайм-менеджмент регулює міжособистісні взаємини щодо ефективного використання робочого часу групи людей, передбачає управління часом всієї компанії, орієнтований на формування ефективної системи взаємодії між підрозділами і посадовими особами підприємства [6]. Він передбачає застосування локальних мереж та інформаційних технологій в процесі спілкування для істотної економії часу в процесі передачі інформації. Так, робочим вважається час, протягом якого працівник відповідно до законодавства, колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку та режиму роботи тощо повинен перебувати на своєму робочому місці й виконувати роботу, обумовлену трудовим договором. Видами робочого часу є [7; 8]:

– залежно від особливостей режиму робочого часу: нормований та ненормований робочий час;

– залежно від тривалості: нормальний та скорочений, або неповний робочий час;

– залежно від порядку застосування: понаднормовий робочий час, а також робота у святкові та вихідні дні;

– залежно від часу доби: денний та нічний робочий час.

Для удосконалення організації операційної діяльності доцільно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою наступних методів: порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами; порівняння фактичних витрат часу визначеної одиниці персоналу із середніми витратами часу персоналу того ж рівня; хронометраж; методу спрощених спостережень; фотографії робочого дня [1; 8].

Вибір методу аналізу витрат робочого часу залежить від задач і їх масштабів. Управління складною багатокомпонентною системою, якою є сучасна організація, вимагає розуміння, що кожен з її структурних елементів має власний час. Стратегічне управління часом – це основний ресурс, який включає визначення тривалості термінів виконання роботи, її частин, мінімізацію часових характеристик, корисне використання резервів часу, контроль за використанням часу, прогнозування термінів завершення робіт, етапів і роботи в цілому, а також прийняття рішень щодо ліквідації небажаних тимчасових відхилень [2; 8].

Підвищити ефективність операційної стратегії підприємства дозволяють стратегії управління часом: прискорення, уповільнення, накопичення та упорядкування [2; 7; 8].

Стратегія прискорення передбачає скорочення часу виконання будь-яких дій і досягнення будь-яких проміжних завдань раніше запланованого терміну. Доцільно виділити наступні варіанти застосування стратегії прискорення в операційній діяльності підприємства:

- оптимізація трудових операцій і алгоритмів діяльності в цілому;
- ефективне прогнозування;
- ефективна система комунікацій.

Стратегія уповільнення – це збільшення часу виконання операційних процесів. Дана стратегія передбачає збільшення термінів експлуатації устаткування, матеріальної бази.

Стратегія накопичення стосується виявлення зайвого часу у фонді операційного циклу. Передбачається, що завжди можна виявити «запас» часу, який з'являється, якщо відмовитися від будь-яких видів діяльності або зменшити їх тривалість, а час, що звільнився використовувати для виконання більш пріоритетних робіт. Найбільш важливим способом накопичення часу є вміння виділяти пріоритети в операційній діяльності.

Стратегія упорядкування передбачає введення жорстких часових стандартів і контроль над часовими витратами в кожному виді діяльності. Реалізація стратегії відбувається засобами планування, системою зворотного зв'язку й контролю. Крім того, необхідна спланована робота відділу персоналу по розробці і впровадженню місії, де точність у часі є цінністю організації.

Операційна діяльність є ефективною за умови використання операційної стратегії – функціональної стратегії, що покликана вирішувати спеціалізовані питання і проблеми, пов'язані з досягненням цілей окремого підрозділу. Але при цьому, операційні стратегії доповнюють і завершують стратегічний план підприємства, а їх вибір повинен бути зосереджений на такій стратегічній альтернативі, що максимально підвищить довгострокову ефективність господарюючого суб'єкта [5].

Розробка операційної стратегії на засадах тайм-менеджменту передбачає [2; 7; 8]:

- врахування в процесі цілепокладання особливостей виробничого процесу, ступінь механізації та автоматизації окремих ділянок технологічного процесу, методів і технологій переробки, ступінь спеціалізації праці робітників на окремих етапах тощо;
- планування стратегічного розвитку сировинної бази відповідно до потреб ринку та обраної виробничої стратегії. Так, формування мережі заготівельних баз має здійснюватися з урахуванням потенціальних можливостей постачальників сировини та ефективності перевезень;
- нормування виробництва і праці диференціюючи специфічні умови виробництва шляхом розробки у разі потреби власних норм витрат ресурсів;
- забезпечення вчасного виконання замовлень;
- швидке реагування на потреби ринку шляхом розробки нового продукту або вдосконалення існуючого.

Таблиця 1

Концепції, що дозволяють економити час на різних стадіях операційного циклу

Стадія операційного циклу	Постачання	Виробництво	Розподіл
Концепція	JIT MRP I MRP II ERP SCM CSRP	MRP I SCM «Якості трудового життя»	JIT SCM

Джерело: [2; 3]

Найбільш поширені концепції, що дозволяють економити час на різних стадіях операційного циклу представлені в табл. 1.

Концепція JIT (Just-In-Time – в українській інтерпретації «Саме вчасно») найбільш доречною буде на етапі постачання матеріалів, товарів та послуг саме у той час, коли вони стануть потрібними операційному процесу. Вона передбачає забезпечення підприємства необхідними ресурсами визначеної кількості, у визначений час, у визначене місце з мінімальними витратами та за потрібної якості обслуговування споживачів. Впровадження даної концепції дозволяє прискорити процес виробництва шляхом чіткої координації послідовності операцій. Досягнення цієї мети залежить від того чи досягнуті додаткові цілі, а саме: досягнута безперебійність виробничого процесу, зведено до мінімуму матеріальні запаси; усунуто необґрунтовані витрати, скорочено час підготовки до виробничого процесу, операційна діяльність є гнучкою.

Крім JIT на етапі постачання, доцільним з точки зору тайм-менеджменту може буде впровадження системи MRP I (Materials Requirements Planning – укр. «Планування потреби у матеріалах»), яка передбачає використання комп'ютеризованого методу для визначення потреби у матеріалах на різних стадіях операційного процесу. Використання такої системи забезпечує скорочення запасів, мінімізацію кількості невиконаних угод щодо поставок готової продукції.

Система MRP II (Manufacturing Resources Planning – укр. «Планування виробничих ресурсів») за спектром функцій розглядається як друге покоління системи MRP. Дана система поєднує в собі функції MRP I та забезпечує інтеграцію всіх основних процесів підприємства. Завданням концепції MRP II є оптимальне формування потоків матеріалів, сировини, напівфабрикатів та готової продукції.

Система ERP (Enterprise Resource Planning – укр. «Планування ресурсів підприємства») є інтегрованою сукупністю методів, процесів, технологій та засобів; інтегрує різні сфери діяльності підприємства і здатна миттєво реагувати на зміни попиту.

SCM (Supply Chain Management – укр. «Система управління ланцюгами поставок») є одним з базових елементів нового підходу до управління проектами, спрямованого на скорочення термінів виробництва продукції шляхом автоматизації та управління всіма етапами постачання підприємства. SCM охо-

плює весь цикл закупівлі сировини, виробництва і розповсюдження товару.

CSRP (Customer Synchronized Relationship Planning – укр. «Система планування ресурсів, орієнтована на споживача») є найбільш сучасною концепцією. CSRP призначена для створення продуктів, що найбільш повно відповідають специфічному набору вимог кожного конкретного споживача. Вона передбачає, що в процесі планування та управління компанією, яка спеціалізується на виробництві продукції, необхідно враховувати не лише витрати на виробництво, а й витрати на просування та обслуговування товару [2].

Концепція якості трудового життя ґрунтується на створенні умов, які забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу людини. Якість трудового життя можна підвищити, змінивши на краще в тому числі і часові параметри, що впливають на життя людей.

Постійний пошук «вузьких місць» та оптимізація процесів в часі дозволить господарюючим суб'єктам економити і час і виробничі витрати. Такими «вузькими місцями» може стати втрата часу через недосконалість організації робочого процесу, помилки в документах або виробничий брак. Витрачені часові та трудові ресурси в таких випадках не забезпечують ефективності. Саме такі часові витрати слід досліджувати з подальшою мінімізацією, або виключенням з процесів операційної діяльності.

Отже, впровадження в операційну стратегію суб'єктів господарювання інструментів та прийомів тайм-менеджменту дозволить скоротити тривалість операційного циклу, зменшити кількість виробничого браку та простоїв, оптимізувати рівень складських запасів, підвищити продуктивність праці, прискорити процеси освоєння ринку, оборотність грошових засобів, підвищити рентабельність капіталу.

Принципи тайм-менеджменту найбільш ефективні в процесах, що мають багато стандартних операцій. Реалізація операційної стратегії на засадах тайм-менеджменту має враховувати специфіку бізнес-функцій, завдяки чому її стане можливим її адаптація до будь-якої компанії.

Висновки. Реалізація операційної стратегії на засадах тайм-менеджменту дозволить: підвищити ефективність операційної діяльності; досягти значних результатів за рахунок економії часу; чітко розставити пріоритети; скоротити кількість та обсяг вико-

нуваних робіт за рахунок ефективного планування робочого часу; зменшити кількість відтермінованих завдань; поліпшити якість робіт; підвищити задоволеність споживача і конкурентоспроможність підприємства. Крім

того, інструменти тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту (заощадливе виробництво, електронний документообіг, «6 сигм» та іншими) і значно підвищують їх ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. Тайм-менеджмент на підприємстві. URL: <http://journals.urau.ua/index.php/wissn021/article/viewFile/97796/93167> (дата звернення: 14.09.2022).
2. 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 звернення: 14.09.2022).
3. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 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).
4. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 15.09.2022).
5. 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](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_(136-143).pdf) (дата звернення: 15.09.2022).
6. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 223–230.
7. Bindra V. *Effective Planning and Time Management*. Bloomsbury. 2017. 166 p.
8. Tracy B. *Time Management*. AMACOM. 2014. 112 p.

REFERENCES:

1. Havrys O. M., Kolpachenko N. M., Holovanova A. Y. (2016) Taim-menedzhment na pidpriemstvi [Time management at the enterprise]. *Visnyk KhNTU silskoho hospodarstva im. P. Vasylenka*, vol. 177, pp. 29–35. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_6. (in Ukrainian)
2. Kulakova S. Y. (2016) Vprovadzhennia yevropeiskoi praktyky taim-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Implementation of European time management practices at Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/27.pdf. (in Ukrainian)
3. Mykhailenko O. V., Komarytska N. I. (2017) Rozroblennia operatsiinoi stratehii pidpriemstva [Development of the company's operational strategy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 16(1), pp. 176–179. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/41.pdf. (in Ukrainian)
4. Pienska I. O. (2021) Orhanizatsiia planuvannia operatsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh [Organization of planning of operational activities at enterprises]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (in Ukrainian)
5. Sarychev D. O. (2012) Upravlinnia efektyvnistiu operatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Management of the efficiency of the company's operational activities]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 30, pp. 136–143. Available at: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_\(136-143\).pdf](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_(136-143).pdf). (in Ukrainian)
6. Sytnyk H. V., Arkhipov N. M. (2018) Systema upravlinnia efektyvnistiu operatsiinoi diialnosti pidpriemstva [System for managing the efficiency of the company's operational activities]. *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (35), pp. 223–230. (in Ukrainian)
7. Bindra, V. (2017) *Effective Planning and Time Management*. Bloomsbury.
8. Tracy B. (2014) *Time Management*. San Francisco: AMACOM.