

УДК 35.088(477)

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Бабчинська О.І., Вараниця В.С.

Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

Стаття присвячена розкриттю поняття управління часом, його значущості для сучасного керівника. Розглядаються методи контролю та організації часового ресурсу на підприємстві. Аналізуються шляхи оптимізації використання праці як ресурсу у часовому аспекті та сучасні механізми удосконалення часової організації професійної діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, механізми тайм-менеджменту, ефективна робота підприємства, методи тайм-менеджменту, організація праці.

**Постановка проблеми.** Успішними керівникам організацій необхідно постійно підвищувати ефективність – свою і своїх підлеглих. Це можна зробити за допомогою якісного управління часом – тайм-менеджменту. Його філософія полягає не в тому, щоб працювати якомога більше, а в тому, щоб успішно справлятися з усіма професійними і особистими завданнями, все встигати і таким чином робити своє життя гармонійним. Розвиток діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання спрямований у напрямі активізації корисного використання часу, як невідторжного ресурсу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Класиками теорії тайм-менеджменту вважаються Ф.У. Тейлор, К. Макхем, М.Х. Мескон. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн, і вже запропоновано багато методів управління часом. Серед сучасних авторів пострадянського простору Горбачов О., Мерзлякова Є.Л., Растимешин В.Е., Архангельский Г., Гастев А.К., Скриневич Р.М., Кружечев Н.М., та інші. Найбільш широкого поширення отримали роботи, дослідження та підходи зарубіжних фахівців – Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К. Бішофа (Німеччина), П. Дойля, Ст. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Джеймс Коулі (Австралія) та інших. Праці цих авторів слугують так званими енциклопедіями для менеджерів, де описуються певні алгоритми їх ефективної роботи, розкривається поняття самоорганізації та спеціальні стратегії її досягнення.

**Мета статті.** Метою даної роботи – визначення шляхів підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджменту, його значення для керівників підприємств. Оскільки, опановуючи дану дисципліну, людина повинна вивчати не стільки якусь певну технологію організації часу, скільки принципи вироблення індивідуальної технології, яка найбільш підходить її складу характеру і роду занять. Стаття має на меті донести інформацію щодо класичних та альтернативних методів вирішення проблеми браку часу, а також ключових ідей вироблення власних методів управління часом.

**Виклад основного матеріалу.** У XXI столітті пріоритети змінилися, поставивши під сумнів цю істину. Сьогодні ми вважаємо, що час уже не гроші – це універсальна валюта, яка широко використовується у всіх економічних соціальних

процесах і яка стала невід'ємно частиною нашої динамічної реальності.

Особливе значення ефективний тайм-менеджмент має для керівників, оскільки вони управляють не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих. Менеджер розподіляє цілі й задачі, які він ставить перед людьми, за ознакою «важливість – терміновість» для того, щоб якомога швидше та ефективніше досягати поставленої цілі. Саме він планує загальний час (ресурс, що відводиться на досягнення конкретної мети) і обирає задачі, котрі краще делегувати підлеглим.

На основі накопиченого багажу знань з управління часом, вчені формують власні бачення щодо категорії тайм-менеджменту.

Горбачов А. Г. визначає тайм-менеджмент як набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя. Це також управління часом для того, щоб витрачати його менше на справи, які ми зобов'язані зробити так, щоб у нас з'явилось більше часу, на справи, які ми хочемо зробити [5, с. 128].

За Стівеном Прентісом, тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [10, с. 4].

У своїй роботі «Як керувати своїм часом» Вронський А.І. детально аналізує головні аспекти управління часом, на основі яких формує своє визначення, тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі і просторі [3, с. 224].

Спіраючись на існуючі визначення можна сформулювати наступне. Тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу і для підвищення контролю зростаючої кількості завдань; це також вміння ставити завдання і виконувати їх. Певною мірою час – це такий же ресурс, як і люди, сировина, фінансові засоби. Його найважливішою особливістю є безповоротність – його не можна накопичити, передати, взяти в кредит, тому важливо навчитися використовувати його з максимальною вигодою [2, с. 190].

Умовно тайм-менеджмент (ТМ) можна розділити на індивідуальний та корпоративний. Інди-

відуальний ТМ являє собою набір техніки для самоорганізації. Корпоративний ТМ представлений консалтинговими послугами – коли замовнику надаються і разом з ним уточнюються розробки по створенню цілісного регламенту організації. Результат цієї роботи прямо залежить як від досвіду консультантів, так і від суб'єктивної думки керівництва. Вітчизняні керівники частіше вдаються до впровадження корпоративного тайм-менеджменту, щоб підняти результативність роботи менеджерів компанії. І тим не менш, в Україні серед тих, хто використовують такий менеджмент, або хоча б деякі його елементи, не більше 10-15% компаній [13, с. 79]. Перед менеджерами організацій, які прагнуть змінити застарілий і неефективний устрій роботи підлеглих, виникають деякі бар'єри.

Дійсно, як стверджує Архангельський, найчастіше українським бізнесменам, не вистачає часу на важливі нетермінові завдання – ті, що пов'язані зі стратегією бізнесу, перспективними клієнтами, розвитком системи управління, мотивацією персоналу. Все з'їдають поточні завдання – те, що горить [4].

Одна з рекомендацій, як можна подолати існуючі бар'єри – «гнучкий час». У більшості українських компаній, так само як і російських, жорстке планування перетворюється на абсолютно даремний процес – плани в щоденниках переписуються, а нагадування в органайзері або електронному календарі так і залишаються нагадуваннями, вважає Архангельський. Набагато ефективніше гнучке планування часу. У стародавніх греків було два слова для позначення поняття «час». Одне з них, «хронос», описує жорсткий, лінійний час. Це той час, який ми позначаємо в щоденниках або органайзерах. Інше слово, «кайрос», означає зручний момент або сприятливу обставину. Робота менеджера дуже сильно прив'язана саме до «Кайрос». Наприклад, випадкова зустріч з керівником у коридорі дозволяє вирішити важливе питання. Таких «Кайрос» можна назвати безліч, прив'язуючи їх до людей, місць чи подій [11]. Постійна стурбованість браком часу іноді призводить до того, що менеджери просто не помічають вільних тимчасових ресурсів. Наприклад, у менеджера призначена зустріч з клієнтом, однак той запізнюється на 20 хвилин. Часто такі непередбачені тимчасові проміжки використовуються неефективно. Порада – зробити «матрицю вільного часу», яка дає можливість визначати, до якої з 20 незавершених невеликих справ слід звернутися в першу чергу.

Незважаючи на відносну простоту різних методик управління часом, їх ефективність для всієї компанії багато в чому залежить від топ-менеджменту. Один і той же проведений тренінг в одній організації так і не приведе ні до яких результатів, оскільки керівництво компанії не проконтролює впровадження і використання методик. У той час як в іншій – шляхом формалізації основних методологій і процесів – час з абстрактної категорії стане інструментом бізнесу, а також індикатором ефективності співробітників компанії [6, с. 192].

Широкої світової практики здобули, зокрема, такі технології ефективного використання часу як система Франкліна, принцип Ейзенхауера,

принцип Парето, «АВС-аналіз». Використовуючи цей досвід та основні правила побудови системи управління часом, менеджер в змозі виробити власну технологію, яка дозволить ефективно використовувати свої можливості та можливості команди, з якою він працює.

Принцип Парето «80:20» був відкритий Джозефом Мозесом Юраном в 1897 році, а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето який спостеріг, що 80% власності у Італії належить 20% населення Італії. З того часу принцип підтверджувався кількісними дослідженнями в найрізноманітніших сферах життя. Наприклад 20% злочинців скоюють 80% злочинів, 20% відсотків водіїв створюють 80% аварій, 20% покупців дають 80% прибутків [1, с. 160]. Отже, згідно з емпіричним принципом Парето, лише 20% всіх справ призводять до 80% бажаного результату. Постановка пріоритетів полягає у визначенні саме цих 20% справ, які матимуть найбільший вплив. Знаходячи можливості прийняти реальний результат замість ідеального, ви можете заощадити значні ресурси для інших справ.

Система Франкліна. Будь-яке велике завдання, що стоїть перед людиною, дрібниться на підзадачі, а ті в свою чергу – на ще більш дрібні підзадачі. Візуально це можна зобразити у вигляді багатоступінчастої піраміди, а застосування системи – як процес зведення цієї піраміди. Американці використовують спеціальні щоденники, що дозволяють полегшити використання системи Франкліна. Перші сторінки щоденника відведені під список життєвих цінностей (1-й поверх піраміди), опис глобальної мети (2-й поверх) і таблицю для запису генерального плану (3-й поверх). На початку щоденника кілька відповідним чином розмічених сторінок виділені під список цілей на рік (фактично, довгостроковий план – 4-й поверх). На початку кожного місяця і кожного тижня одна сторінка виділена під таблицю завдань на цей період (короткостроковий план – 5-й поверх). Нарешті, для кожного дня відводиться своя сторінка з таблицею для списку завдань на день (6-й поверх), причому в таблиці передбачені стовпці для позначення пріоритету завдань. Ці стовпці слід заповнювати по ходу роботи і обов'язково перевіряти в кінці дня [12].

У рамках одного дня використовується інший спосіб управління часом. Усі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Людина, яка ретельно планує свій день, встигає, як правило, вирішити всі першочергові завдання, найчастіше у нього вистачає часу і на те, щоб розібратися зі другорядними, а якщо пощастить, то впоратися і з малозначними завданнями.

Встановлення пріоритетів можливо кількома способами. Зокрема, принцип Ейзенхауера, широко застосовуваний на практиці, передбачає розподіл завдань на 4 групи за двома критеріями: терміновість та важливість (табл. 1): I група – термінові важливі, які необхідно виконувати самому і негайно; II група – термінові неважливі, які, незважаючи на терміновість, необхідно тим не менш делегувати підлеглим, якщо їх рішення не вимагає спеціальних знань і навичок; III група – не термінові важливі завдання. Їх необхідно вирішувати самому, в жодному разі не допускаючи, щоб вони ставали строковими; IV група –

нетермінові неважливі. Від завдань цієї групи слід відмовитися взагалі.

Таблиця 1

## Розподіл завдань за принципом Ейзенхауера

Важливість \ терміновість	Терміново	Нетерміново
Важливо	Запланувати час виконання задачі та виконати її особисто	Відразу виконати самому
Неважливо	Неважливо не робити, відкинути	Делегувати задачу компетентній особі

Ще одним методом є «АВС-аналіз». Згідно цієї методології: А-задачі – це найважливіші, крім того, на їхню реалізацію потрібно усього 10% часу, але вагомість А-задач важко переоцінити, оскільки саме їхній внесок у досягнення цілей оцінюється на 70%. В-задачі – це задачі середньої складності, на які доводиться приблизно 20% часу на виконання і 20% – їхня значущість. А ось С-задачі потребують не менше 70% часу, але користі від них загалом не більше 10% [7, с. 192].

Обираючи інструментарій для створення ефективної системи управління часом необхідно враховувати власні особистісні особливості. Усі люди різні, і важливо усвідомити, що в області тайм-менеджменту не існує єдиного правильного рішення, яке підійде абсолютно кожному. Дуже важливо, щоб менеджер міг керувати не тільки процесами, але й часом. Згідно з В. Ковальовим, можна виділити чотири типи регуляції часу особистості: стихійно-повсякденний тип (особистість залежить від подій і обставин життя, вона не встигає за часом, цей спосіб організації часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, тобто короткотерміновою і пасивною регуляцією); функціонально-дійовий тип (особистість активно організує хід та напрям подій, своєчасно включається до них, добивається ефективності, однак відсутня пролонгована (тривала) регуляція часу життя – життєва лінія, даний тип є прикладом короткотермінової активної регуляції часу); споглядално-пролонгований (особистість пасивно належить до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя); творчо-перетворювальний (особистість пролонговано здійснює організацію часу, пов'язуючи його зі змістом життя, з вирішенням суспільних проблем, творчо оволодіває часом) [9, с. 145].

Цей метод дозволить ефективно використовувати свої можливості та можливості команди, з

якою ти працюєш, при цьому раціонально виділяти на все час. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати, бо той, хто не здатний до планування, планує здатися.

**Висновки та пропозиції.** Будь-яка система управління часом буде ефективно працювала лише за умови чіткої власної системи, для стійкості якої необхідно виконувати ряд правил. По-перше, складання плану часу має бути регулярним і послідовним. По-друге, одною з ключових ідей є «нечітка логіка». Менеджер має використовувати методи гнучкого планування без жорстких параметрів часу, орієнтуватися, реагувати на зміну ситуацій. Проблема полягає в тому, що людина може діяти за планом чи спонтанно. Тому менеджеру потрібно створити баланс плановності і спонтанності, який є для нього оптимальним, з урахуванням його особистих якостей і специфіки діяльності. План особистої роботи менеджер розробляє на день, тиждень, місяць або рік. Чим триваліший термін, тим більше часу виділяється на спонтанну, творчу діяльність та непередбачувану роботу – до 40%, а на планові справи – до 60% часу. По-третє, необхідними умовами ефективного планування є складання планів у письмовій формі, перенесення невирішеного питання і фіксація результатів, а не просто будь-яких дій, а також встановлення часових рамок. По-четверте, плануючи, використовуйте вільний час мудро. Деяку рутинну роботу можна виконувати одночасно. Наприклад, здійснювати не надто важливі дзвінки в дорозі або, якщо ви зможете зосередитися, переглядати якусь інформацію, перебуваючи на лінії очікування в черзі. П'ята порада – ніколи не починайте свій день з перевірки пошти, звісно лише не в тому випадку, якщо ви чекаєте на якусь конкретну важливу інформацію. Звичайно, це може бути веселим і легким способом розпочати свій день, але це абсолютно пригнічує продуктивність. Шосте – «розчистка завалів». Рівень хаосу не повинен виходити за межі розумного. Для цього необхідно регулярно розчищати завали на робочому столі, в поштової скриньці комп'ютера і т. д. з визначеною періодичністю. Жорстке планування не обов'язкове, головне – регулярність.

## Список літератури:

1. Азарова О. Н. Тайм-менеджмент за 30 минут. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 160 с.
2. Архангельский Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – М.: АиСТ-М, 2011. – 190 с.
3. Вронский А. И. Как управлять своим временем. – Ростов н/Д.: Феникс, 2011. – 224 с.
4. Высший тайм менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mas.kiev.ua/time.html>
5. Горбачев А. Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2. – М.: ДМК-пресс, 2012. – 128 с.
6. Гупалов В. К. Управление рабочим временем на предприятии. – М.: Полярис, 2013. – 192 с.
7. Куликова В. Н. Заставьте время работать на вас / В. Н. Куликова. – М.: ЗАО Центр-полиграф, 2008. – 192 с.
8. Образцова Л. Время – деньги. Как управлять своим временем / Л. Образцова. – М.: АСТ, СПб: Сова, 2007. – 126 с.
9. Ковальов В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Хорошая книга, 2010. – 145 с.
10. Романець Д. / Україна молода / – 21.03.2008. – № 054; Сидорова Н. А., Анисинкова Е. Б. Тайм-менеджмент. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 220 с.
11. Тайм-менеджмент як основа особистого та ділового успіху менеджера [Електронний ресурс] // К.г.н. Бабчинська О. І., студентка Кухарчук А. О. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/rp.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm)

12. Тайм-менеджмент: простые способы управления временем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.htm>
13. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Трейси Б., Французова С. // [пер. с англ. А. Евтеева]. – М.: СмартБук, 2007. – 79 с.

**Бабчинская А.И., Вараница В.С.**

Винницкий торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

### Аннотация

Статья посвящена раскрытию понятия управления временем, его значимости для современного руководителя. Рассматриваются методы контроля и организации временного ресурса на предприятии. Анализируются пути оптимизации использования труда как ресурса во временном аспекте и современные механизмы усовершенствования временной организации профессиональной деятельности на предприятии. **Ключевые слова:** тайм-менеджмент, механизмы тайм-менеджмента, эффективная работа предприятия, методы тайм-менеджмента, организация труда.

**Babchunskaya O.I., Varanytsya V.S.**

Vinitysya Economy and Trade Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics

## TIME MANAGEMENT IN THE MODERN BUSINESS ACTIVITIES

### Summary

This article is devoted to the concept of time management, and its importance for the modern manager. Methods of the time resources' control and organization at the enterprise are being considered. Besides, there shall be analyzed different ways on how to optimize the use of labor as a resource in the time aspect as well as modern mechanisms of improving temporal organization of professional activities in business.

**Keywords:** time management, time management mechanism, efficient operation of the enterprise, methods of time management, organization of work.

УДК 631.1.027

## РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

**Барилевич О.М., Касьян В.В.**

Національний університет біоресурсів і природокористування України

У статті висвітлено поняття маркетингу в аграрній сфері. Наведені різні трактування сутності аграрного маркетингу. Показані особливості маркетингу в аграрному секторі, що визначаються специфікою галузі. Охарактеризовані складові «маркетингового комплексу» товару. Обґрунтована специфіка дій маркетологів щодо формування комплексу маркетингу в аграрній сфері.

**Ключові слова:** маркетинг, аграрний маркетинг, підприємства, аграрна сфера, комплекс маркетингу.

**Постановка проблеми.** Процес реформування сучасної української економіки значно вплинув на розвиток стратегічно значимої сфери народного господарства – аграрної, від якої залежить рівень життя населення і ефективність розвитку значного числа галузей народного господарства. Підприємства галузі відчувають достатньо гострий дефіцит ефективних методів управління економічними, соціальними, технологічними і культурними процесами. Хоча у сучасній економічній науці існує широкий арсенал

методів та інструментів регулювання, стрімкий розвиток ринкового середовища та динамічна його зміна вимагають як використання в діяльності підприємств кращих здобутків традиційних підходів, так і виявлення нових та їх поєднання для досягнення максимальної ефективності галузі. При цьому досягти позитивної динаміки розвитку можливо лише за умови комплексного підходу, тобто підсилюючи найбільш значимі набутки аграрної галузі досягненнями маркетингу, який дозволяє збалансувати інтереси виробників