

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Тайм-менеджмент в системі організації праці менеджерів  
підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «PIMMING», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Управління  
бізнесом»

Касем Аніти  
Мохамед Алі Мохамед

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Присяжнюк Анна  
Юріївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ-2022**

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                                                      | 3  |
| Розділ 1. Теоретичні та методичні засади впровадження тайм-менеджменту в систему організації праці менеджерів підприємства..... | 6  |
| 1.1. Сутність і види управління: тайм-менеджмент в системі організації праці.....                                               | 6  |
| 1.2. Функції: тайм-менеджмент в системі організації праці менеджерів підприємства.....                                          | 11 |
| Розділ 2. Дослідження процесу тайм-менеджменту у системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «PIMMING».....           | 17 |
| 2.1. Профіль діяльності підприємства.....                                                                                       | 17 |
| 2.2. Стан розвитку процесу тайм-менеджменту в організації праці менеджерів підприємства.....                                    | 21 |
| Розділ 3. Вдосконалення процесу тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «PIMMING».....         | 29 |
| Висновки .....                                                                                                                  | 39 |
| Список літературних джерел .....                                                                                                | 41 |
| Додатки.....                                                                                                                    | 44 |

## Вступ

У XX столітті менеджери практично досконало навчилися ефективно керувати фізичною працею. У XXI столітті важливим завданням менеджера є необхідність опанувати мистецтво результативного управління розумовою та творчою працею співробітників організації, використовуючи при цьому різні інструменти, одним з яких є тайм-менеджмент.

Здійснюючи основні управлінські функції, менеджер спирається на певні ресурси: людей, фінанси, сировину. У його розпорядженні є ще один унікальний ресурс – час.

Час – основний ресурс нашого життя, який можна «конвертувати» – витратити, вкласти, перетворюючи його на інші цінності. Витратив час на роботу – одержав гроші. Витратив на спілкування з друзями – отримав радість спілкування, підтримку та добрі стосунки.

Важливо сформувати найефективніший спосіб використання часу на постійній основі. Адже послідовність та характер виконуваних щоденно дій мають значний вплив на результативність виконуваної роботи та на рівень задоволеності нею.

В даний час кожен менеджер повинен прагнути організувати свій час і час працівників організації таким чином, щоб в найкоротші терміни і з найменшими витратами та докладеними зусиллями досягти поставлених цілей. Ці питання є основними завданнями тайм-менеджменту.

В Україні існує достатня кількість наукових праць, дослідження в яких спрямоване на розгляд проблеми ефективного використання робочого часу в умовах управлінської діяльності. Так, питаннями розробки та впровадження методів тайм-менеджменту займалися наступні фахівці з наукового менеджменту та наукової організації праці: А. Гаст, П. Друкер, К. Макхем, К. Меллер, М. Мескон, Т. Пітерс, та ін.

Серед сучасних авторів методів тайм-менеджменту потрібно визначити наступних: Г. Архангельського, Ю. Васильченка, А. Гастєва, О. Горбачова,

О. Колесова, Є. Мерзлякової, Н. Мотіної, Л. Скібіцької, А. Халецької, О. Штепи.

Мета роботи полягає в комплексному дослідженні теоретичних та практичних основ системи тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства.

Основні завдання дослідження:

- Визначити сутність і види управління за допомогою тайм-менеджменту в системі організації праці;
- Розглянути функції тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства;
- Дослідити профіль діяльності ТОВ «РІММІНГ»;
- Проаналізувати стан розвитку тайм-менеджменту в організації праці менеджерів підприємства;
- Визначити напрями вдосконалення процесу тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «РІММІНГ».

Об'єкт дослідження: механізм тайм-менеджменту на підприємстві ТОВ «РІММІНГ»

Предмет дослідження: теоретичні, прикладні засади тайм-менеджменту та проблеми підвищення його ефективності.

Основні методи дослідження: метод аналізу і синтезу, метод порівняння, групування, узагальнення, методи фінансового аналізу.

Інформаційного забезпечення дослідження. Під час виконання роботи було використано наукову-методичну літературу, статистичні довідники, звіт фінансових результатів ТОВ «РІММІНГ».

Практичне значення полягає у можливості застосування результатів роботи на підприємстві з метою забезпечення конкурентоспроможності за рахунок підвищення продуктивності менеджерів, збільшення доходу, зниження операційних витрат, та підвищення ефективності тайм-менеджменту в системі організації праці. Розроблений інструментарій

дозволяє проводити комплексну оцінку діяльності менеджерів ТОВ «РІММІНГ».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.



## **Розділ 1. Теоретичні та методичні засади впровадження тайм-менеджменту в систему організації праці менеджерів підприємства**

### **1.1. Сутність і види управління: тайм-менеджмент в системі організації праці**

Тайм-менеджмент спочатку утворився як практична дисципліна, що розроблялася переважно консультантами з управління, ніж вченими. Ряд вітчизняних та західних фахівців з управління розробляли практичні технології планування, пропонуючи їх менеджерам-практикам у формі книг та навчальних курсів. Серед робіт у цій галузі варто відзначити технології Ст. Кові (США), Л. Зайверта (Німеччина), К. Меллера (Данія). Зусиллями цих та інших дослідників тайм-менеджмент до 70-х рр. XX ст. сформувався як самостійна дисципліна, що пропонує менеджеру-практику широкий вибір систем планування та самоорганізації [4, с. 45].

У 1975 році з семінарів Клауса Меллера (Данія) розпочалася історія однієї з найбільших фірм, що консультує у галузі тайм-менеджменту – Time Manager International. Досить цілісна та логічна система управління часом, запропонована цією фірмою, як і багато інших західних систем (наприклад, німецької фірми Time System), є порівняно складною для освоєння та застосування, оскільки в ній не передбачена чітка послідовність етапів, що дозволяє забезпечити плавне впровадження системи в діяльність менеджера.

До недоліків цієї системи, як втім і більшості західних систем, слід віднести надлишковий, на наш погляд, акцент уваги на жорстке планування, що робить систему вкрай незручною для застосування в обстановці, що динамічно змінюється, а також людьми, по психотипу не схильними до жорсткого структурування своєї діяльності. Крім того, у системі практично не передбачено засобів роботи з пріоритетами та підтримки прийняття рішень. Серед переваг системи варто назвати зачатки «перебудовування» персональної організації праці в корпоративну (наприклад, завдання

начальника можуть бути «ключовими областями» для підлеглого – таким чином узгоджуються їх системи управління особистим часом). Для інших західних систем це, як правило, не властиве – книги з тайм-менеджменту говорять менеджеру про те, як організувати свій час, але не про те, як зробити тайм-менеджмент інструментом підвищення ефективності фірми в цілому.

Варто зазначити, що система ТМІ за 30 років її існування практично не розвивалася, сама ж компанія переключилася на більш загальні завдання, пов'язані з мотивацією, командоутворенням, і таке інше.

Схожа із системою ТМІ за ідеологією, але більш глибоко опрацьована система Л. Зайверта – директора Інституту стратегії та раціонального використання часу у м. Гейдельберзі. Система ця досить широко відома в нашій країні, оскільки ця книга виділяється з інших книг з тайм-менеджменту багатством представленого інструментарію і порівняно невеликою кількістю самоочевидних або просто тавтологічних «корисних порад». Зокрема, є великий арсенал методів роботи з пріоритетами, і навіть ясна послідовність застосування системи.

У сучасному західному тайм-менеджменті можна умовно виділити дві традиції: «раціоналістичну» та «гуманістичну». Перша традиція, до якої можна віднести описаних вище авторів, акцентує увагу в основному на технологічних аспектах управління особистим часом: плануванні, контролі, розстановці пріоритетів тощо. «Гуманістична» традиція, одним із яскравих представників якої є Стівен Кові (засновник найбільшої американської компанії, що консультує в галузі тайм-менеджменту, FranklinCovey Inc), зосереджується на розгляді питань, пов'язаних з усвідомленням особистих цінностей, підвищенням емоційного задоволення від життя (на противагу технічного підвищення його ефективності), розвитку творчих здібностей людини, тощо.

Характеризуючи сучасний західний тайм-менеджмент загалом, можна назвати таке. Найбільш широко поширені системи організації особистого часу, які ми віднесли до «раціоналістичного» тайм-менеджменту, є більш-

менш логічно структурованими комбінаціями прийомів, принципів та технологій, знайдених досвідченим шляхом та не є результатом наукового дослідження, зокрема системного аналізу, персональної організації праці менеджера. Завдяки такій відсутності зв'язку розробок консультантів з тайм-менеджменту з наукою, нові книги з класичного тайм-менеджменту стають все менш оригінальними порівняно з виданнями 70-80-х рр. При цьому класичні системи організації особистого часу, засновані на досить жорсткому плануванні та впорядкуванні інформації, стають все менш адекватними зростаючому хаотичному середовищу, в якому доводиться діяти менеджеру.

Отже, тайм-менеджмент або управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність та продуктивність [25]. Однак згідно з принципом Парето, лише 20% всіх справ призводять до 80% бажаного результату [18]. Отже, використання часу працівників необхідно раціоналізувати таким чином, щоб направити всі основні зусилля саме на ті 20% заходів, які дадуть 80% приросту ефективності організації.

Потреба у тайм-менеджменті нині зумовлена такими факторами: як швидкі темпи змін довкілля; нестабільність світової економіки та кон'юнктури ринку; постійна потреба у змінах та інноваціях, які вже стають нормою, а не рідкісним винятком; зростання питомої ваги нематеріальних активів у вартості організації та іншими складовими, що безпосередньо пов'язані зі сферою функціонування організації. Всі вони призводять до конкретних дій щодо співробітників організації, а саме вимагають делегування працівникам великих повноважень, постійного збільшення кількості завдань, надання можливості прийняття самостійних рішень та планування своєї роботи. При цьому важливо організувати діяльність персоналу так, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, що стоять перед ними, грамотно розставляли пріоритети та могли здійснювати гнучке планування свого часу.

Перш ніж менеджеру приступити до реалізації тайм-менеджменту організації потрібно визначити, яка стратегія управління персоналом реалізується у компанії, «стратегія примусу» або «стратегія переконання». Ці дві стратегії образно виражені Антуаном де Сент-Екзюпері: «Якщо ти хочеш збудувати корабель, не треба скликати людей, щоб все спланувати, розділити роботу, дістати інструменти та рубати дерева, треба заразити їх прагненням нескінченного моря. Тоді вони самі збудують корабель». При цьому залежно від обраної стратегії абсолютно по-різному проявляється роль тайм-менеджменту в управлінні персоналом.

Перша область технологій тайм-менеджменту стосується систем управління. Тут основна увага приділяється організації роботи системи в цілому, а ефективне використання часу кожного окремого працівника стає наслідком правильно збудованої системи.

В наш час за цей напрямок «відповідають» тотальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, проєктний менеджмент та інші технології керування часом організації. Друга «сюжетна лінія» говорить про організацію особистої роботи, яку людина здійснює за власною волею, не бажаючи витрачати даремно непоновлювані ресурси свого часу, а зрештою – свого життя [2].

На підставі такого поділу технологій тайм-менеджменту можна виділити галузі їх застосування у процесі управління діяльністю організації та її співробітників. Якщо від працівника потрібно лише чітке дотримання вказівок керівника та виконання інструкцій посадових осіб, то дієвим буде застосування «стратегії примусу» та управлінських технологій першої групи, безпосередньо що впливають на тимчасові витрати та їхню мінімізацію. Це пояснюється тим, що виконуваність та результати діяльності співробітника персоналу безпосередньо залежать від функціонування всієї організації в цілому та від грамотного регулярного менеджменту.

Якщо виконавцю необхідно виявляти творчу ініціативу, приймати самостійні рішення безпосередньо в ході роботи, гнучко і негайно реагувати

на зміни що відбуваються навколо, а також брати на себе відповідальність, а не тільки слідувати заданим інструкціям та виконувати запропоновані дії, необхідними та актуальними стають управлінські технології тайм-менеджменту другої групи. Очевидно, що в цій ситуації працівнику необхідний особистий тайм-менеджмент з метою підвищення особистої ефективності, як однієї з ключових ланок успішної роботи організації загалом.

Таким чином, для успішного функціонування організації та досягнення ефективних результатів менеджер має вміти грамотно здійснювати тайм-менеджмент, враховуючи характер виконуваних робіт та особливо стратегію управління персоналом, реалізовану на цей час у організації. Важливо усвідомлювати необхідність застосування тайм-менеджменту, та вплив його технологій на поведінку співробітників, які, у свою чергу, можуть перетворитись на активних діячів завдяки правильному застосуванню технологій тайм-менеджменту.

Реалізуючи тайм-менеджмент в організації, менеджер зможе скорелювати цілі організації та цілі працівника, цим спрямувати їх у потрібному напрямі й одержати поліпшення процесу функціонування організації, підвищити її адаптивність, конкурентоспроможність і швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Грамотний та регулярний тайм-менеджмент також дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання свого робочого часу – це не тільки втрати керівника організації, а й їхні власні, які можуть призвести до суттєвого скорочення ефективності діяльності організації та, як наслідок цього, до зменшення особистого прибутку кожного окремого працівника, причому не лише його матеріальної сторони. Реалізація тайм-менеджменту та застосування його технологій підвищує ефективність управління персоналом організації, що скорочує втрати часу та сприяє досягненню бажаних результатів.

## **1.2. Функції: тайм-менеджмент в системі організації праці менеджерів підприємства**

На сьогоднішній день тайм-менеджмент знаходиться в стадії свого становлення та активного розвитку, проте вже сформовано основну понятійну базу та коло найбільш загальних інструментів управління тимчасовими процесами в організації. До основних понять, що характеризують функції тайм-менеджменту, належать такі:

- Аналіз ситуації – це «процес, який дозволяє виявити нераціональне використання робочого дня, його причини, і навіть вичленувати з усіх причин основні, які мають найбільш несприятливий вплив використання часу» [9, с. 89].

- Постановка цілей – є необхідним етапом управління тимчасовими процесами у тайм-менеджменті, в рамках якого відбувається з'ясування пріоритетів здійснення управління процесами, їх ранжування, визначення організаційних, групових та особистих цілей, їх тимчасових термінів та ступеня реалізованості на поточний момент. Постановка цілей «допомагає надалі орієнтуватися у тому, які методи управління часом слід застосовувати, а які застосовувати не слід» [15, с. 104].

- Планування – є «процес, під час якого здійснюється складання переліку завдань, які потрібно виконати у певний проміжок часу» [16]. Слід усвідомлювати, що хоча планування і є однією з базових функцій загального менеджменту, проте планування робочого часу в організації має цілу низку специфічних особливостей і вимагає застосування професійних методів та інструментів, які були вироблені тайм-менеджментом як галуззю управлінського знання.

- Вибір методів боротьби з причинами втрат часу – є підсумковою та основною функцією тайм-менеджменту і «припускає, що в ході попереднього аналізу ці причини були виявлені, і необхідно ліквідувати їх» [16], застосовуючи при цьому як загальні типові схеми, так і індивідуальні рішення

, характерні для кожної конкретної управлінської ситуації та сфери діяльності організації.

Інструментарій управління часом на сьогоднішній день представлений широким спектром практичних напрацювань та теоретичних конструктів, що допомагають професійному менеджеру свідомо та цілеспрямовано підходити до вирішення проблем, що виникають внаслідок неефективного розподілу часу. При цьому цілий ряд методів і інструментів, що використовуються в рамках тайм-менеджменту, носить міждисциплінарний характер, або запозичені з суміжних сфер. Зокрема, ціла низка методів, що застосовуються в управлінні часом, безпосередньо походять з логістики, коли її категорії переносяться на сферу тимчасового розгортання всіх організаційних процесів. Основні категорії логістики – потік і запас – однаково застосовні для управління організаційним часом.

Запас часу, що існує в організації, представлений декількома фондами часу, серед яких найбільше значення має загальний фонд робочого часу, а також фонд робочого часу кожного зі співробітників. Під робочим часом у рамках тайм-менеджменту розуміється час, що витрачається на виконання роботи, або час активного перебування на роботі, присвячений виконанню прямих службових обов'язків. Реально робочим часом вважається час, зазначений у таблиці, тобто у документі обліку часу перебування на роботі [24, с. 101]. Для оцінки ефективності використання робочого часу на сьогодні використовується кілька основних коефіцієнтів, побудованих за принципом співвідношення загального фонду робочого часу з тією чи іншою його частиною, що відводиться на безпосереднє здійснення виробничої діяльності, або відпочинок, передбачені та не передбачені штатним розкладом, тощо.

Наведемо найчастіше вживані на практиці тайм-менеджменту коефіцієнти, що характеризують ефективність використання часу [22]:

Коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу обчислюється за формулою:

$$K_e = \frac{(\Phi - P)}{\Phi} = 1 - \frac{P}{\Phi}, \quad (1.1)$$

де:  $\Phi$  – фонд робочого часу, хв;

$P$  – регламентовані та нерегламентовані перерви в роботі, хв.

Коефіцієнт втрат робочого дня, які залежать від працівників:

$$K_v = \frac{V_z}{\Phi}, \quad (1.2)$$

де  $V_z$  – втрати робочого часу, що залежать від працівника, хв.

Коефіцієнт втрат робочого часу, які обумовлені організаційно-технічними причинами та не залежать від працівника:

$$K_v = \frac{V_o}{\Phi}, \quad (1.3)$$

де  $V_o$  – втрати робочого часу з організаційно-технічних причин, що не залежать від працівників, хв.

Коефіцієнт витрат робочого часу на відпочинок та особисті потреби працівників:

$$K_{op} = \frac{OP}{\Phi}, \quad (1.4)$$

де  $OP$  – витрати часу працівника на особисті потреби (обідня перерва, виробнича гімнастика, гігієна тощо), хв.

Аналогічно вищенаведеним коефіцієнтам також складаються коефіцієнти, що дозволяють «проаналізувати витрати часу працівника на виконання властивих йому функцій, невластивих йому функцій, на виконання творчих робіт, організаційно-адміністративної роботи.

Запас часу як фонду робочого дня встановлюється організацією відповідно до її цілей, специфіки діяльності, сезонних особливостей попиту, визначається у статуті і регламенті організації, штатному розкладі, графіку кожного працівника і у прямому зв'язку з розподілом коштів на оплату праці.

Також в організації можна розробити спеціальні документи як формально-регулятивного, рекомендаційного і стратегічного характеру, необхідні для реалізації більш ефективного управління тимчасовими процесами. Як частина фонду робочого часу, що підлягає регламентації, повинні бути передбачені загальний час перебування на робочому місці, час, що відводиться на регламентовані перерви, а також максимально допустимий обсяг часу для нерегламентованих перерв. Також регламентації підлягають часові терміни виконання тих чи інших проєктів та окремих виробничих операцій.

Категорія тимчасового потоку, що перейшла у сферу тайм-менеджменту з логістики, визначає процес розгортання у часі всіх організаційних внутрішніх та зовнішніх взаємодій, а також саму реалізацію проєктів та їх складових. Управління потоками в рамках тайм-менеджменту вже виробило кілька методологічних схем, які застосовуються в більшості управлінських ситуацій на практиці. Серед них можна виділити такі:

Метод розстановки тимчасових пріоритетів, заснований на ранжируванні всіх поточних та перспективних справ за рівнем їх важливості та актуальності для працівника та для організації загалом.

Метод Парето, що є універсальним інструментом, заснований на пропорційному розподілі будь-якої сукупності явищ. У рамках пропорції виділяються 80% сукупності, що несуть 20% певної якості та 20% сукупності, що зосереджують у собі 80% альтернативної якості; в рамках тайм-менеджменту пропорція Парето застосовується як по відношенню до встановлення часток фонду робочого часу (80% становить основний робочий час, 20% – регламентовані та не регламентовані перерви), так і по відношенню до функціонального перерозподілу тимчасового масиву де 80:20 відображає співвідношення часу, що приділяється важливим та менш важливим справам та актуальним питанням.

Діаграма Ганта – «один із найбільш зручних та популярних способів графічного представлення часу виконання завдань. Кожна лінія в діаграмі є одним процесом, накладеним на шкалу часу. Завдання та підзадачі, що

становлять план, розміщуються по вертикалі, по горизонталі задається тимчасова шкала. Початок, кінець та довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю та тривалості завдання. Таким чином, для управління часом з'являється простий і дуже наочний інструмент, який у чомусь став навіть символом тайм-менеджменту [19, с. 294].

Хронометраж – спосіб вивчення тимчасових витрат за допомогою регулярно вироблених і зіставляваних вимірів тривалості виконуваних дій, що дозволяє провести аудит і «інвентаризацію» часу, виявити «поглиначі часу» і направити зусилля на їх усунення, чи погашення їхнього впливу.

Матриця Ейзенхауера – один з найпопулярніших інструментів, що підрозділяє усі поточні справи на 4 категорії відповідно до двох груп критеріїв: важливістю та ступенем терміновості виконання.

АВС-аналіз, що передбачає поділ всіх актуальних справ на три категорії за ступенем їхньої поточної важливості, з подальшим перерозподілом функцій співробітників, безпосередньо зайнятих у їх реалізації (найважливіші справи, що потрапляють до категорії «А», виконуються безпосередньо відповідальним менеджером, справи середньої важливості, що потрапляють у категорію «В», що підлягають можливому перерозподілу, найменш важливі 20% справ, що потрапляють у категорію «С», перерозподіляються іншим працівникам в обов'язковому порядку, рис. 1.1).

| Задачі |                    |          | Ступінь вкладу для досягнення мети, % | Виконавець                           |
|--------|--------------------|----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Тип    | Ступінь важливості | Обсяг, % |                                       |                                      |
| А      | Найбільше важливі  | 15       | 65                                    | 1-й виконавець                       |
| В      | Важливі            | 20       | 20                                    | Підлягають делегуванню               |
| С      | Мало важливі       | 65       | 15                                    | Підлягають обов'язковому делегуванню |

Рис. 1.1. Матриця АВС-аналізу

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Таким чином, на сьогоднішній день тайм-менеджмент становить одну з сфер управлінської діяльності, що активно розвивається та виробляє професійні інструменти і технології. Важливість управління часом у будь-якій організації пов'язана з тим, що подальше зростання продуктивності праці практично неможливе в низці випадків, оскільки вже досягнуто технологічної межі. Одна з головних складностей управління часом пов'язана з поєднанням об'єктивних та суб'єктивних параметрів часу: будучи об'єктивною властивістю об'єктів дійсності, час постає як соціокультурне та соціально-психологічне явище, у зв'язку з чим питання індивідуального психологічного сприйняття тимчасових процесів безпосередньо позначаються на виробничій професійній діяльності кожної людини. Також існує регіональне та групове уявлення про час, певною мірою загальне для всіх представників професійного колективу. Групове переживання часу, а також уявлення про організацію тимчасових процесів є частиною корпоративної культури.

Таким чином, тайм-менеджмент має великий потенціал до розширення свого кола інструментів та методик за рахунок міждисциплінарної взаємодії загального менеджменту та економіки, психології, соціології, управління людськими ресурсами, ергономіки, логістики, синергетики та інших галузей професійного знання. Також важливо враховувати, що кожна виробнича сфера характеризується значною специфікою як об'єктивних параметрів тимчасових операцій, так і групового психологічного переживання тимчасових процесів і циклів.

## Розділ 2. Дослідження процесу тайм-менеджменту у системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «РІММІНГ»

### 2.1. Профіль діяльності підприємства

ТОВ «РІММІНГ» – компанія що займається виготовленням виробів з пластмас та знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Освіти, 8, оф. 23.

Спеціалізація підприємства:

- виробництво інших виробів з пластмас;
- вантажний автомобільний транспорт;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- оптова торгівля товарами господарського призначення.

Загальну характеристику підприємства ТОВ «Ріммінг» наведено у табл.

2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про компанію

| Ознаки                                    | Характеристика                          |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1 Назва компанії                          | ТОВ «Ріммінг»                           |
| 2 Місце знаходження (юридична адреса)     | м. Київ, вул. Освіти, 8, оф. 23         |
| 3 Дата створення                          | 02.07.2018                              |
| 4 Форма власності                         | приватна                                |
| 5 Організаційно-правова форма             | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| 6 Основна сфера діяльності                | Виробництво інших виробів з пластмас    |
| 7 Величина активів, тис. грн.             | 531 711 тис. грн.                       |
| 7.1 у т.ч. частка необоротних активів (%) | 63,57%                                  |
| 7.2 частка оборотних активів (%)          | 36,43%                                  |
| 8 Чисельність персоналу                   | 58                                      |
| 9 Тип організаційної структури            | Лінійно-функціональна                   |

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку підприємства проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності, представимо їх у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Ріммінг»

| №  | Показник                                                                              | Роки     |          | Відхилення    |            |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------|------------|
|    |                                                                                       | 2019     | 2020     | Абсолютне +/- | Відносне % |
| 1  | Дохід (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                     | 695921   | 736208   | 40287         | 5,79 %     |
| 2  | Чистий дохід (виручки) від реалізації продукції                                       | 579934   | 613507   | 33573         | 5,79 %     |
| 3  | Середньооблікова кількість штатних працівників                                        | 63       | 58       | -5            | -7,9 %     |
| 4  | Фонд оплати штатних працівників                                                       | 19432    | 20977    | -718,8        | -13,02 %   |
| 5  | Залишкова вартість основних засобів                                                   | 39388    | 37011    | -2377         | -6,03 %    |
| 6  | Собівартість реалізованої продукції                                                   | 497289   | 531566   | 34277         | 6,89 %     |
| 7  | Валовий прибуток (збиток)                                                             | 82645    | 81941    | -704          | -0,85 %    |
| 8  | Інші операційні доходи                                                                | 1389     | 13935    | 12546         | 903,24 %   |
| 9  | Адміністративні витрати                                                               | 7659     | 7596     | -63           | -0,82 %    |
| 10 | Витрати на збут                                                                       | 4032     | 3585     | -447          | -11,09 %   |
| 11 | Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10)                    | 508980   | 542747   | 33767         | 6,63 %     |
| 12 | Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.7+п.8-п.9-п.10) | 72343    | 84695    | 12352         | 17,07 %    |
| 13 | Чистий прибуток (збиток)                                                              | 56283    | 56834    | 551           | 0,98 %     |
| 14 | Продуктивність праці (п.1/п.3)                                                        | 11046,37 | 12693,24 | 1646,87       | 14,91 %    |
| 15 | Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.4/п.3)                         | 25704    | 30139    | 4435          | 17,25 %    |
| 16 | Фондоозброєність (п.5/п.3)                                                            | 625,2    | 638,1    | 12,9          | 2,06 %     |

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Проведені розрахунки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Ріммінг» свідчать про те, що обсяги реалізації продукції у 2020 році зросли на 40287 тис. грн порівняно з 2019 роком, відповідно обсяги їх собівартості на 34277 тис. грн. Фондоозброєність підприємства у 2020 році зросла на 12,9 грн., що свідчить про ефективність використання основних засобів на підприємстві. Продуктивність праці на ТОВ «Ріммінг» у 2020 році

збільшилася на 1646,87 тис. грн, а середньомісячна заробітна плата збільшилась на 4435 грн.

Діяльність підприємства у 2020 році була прибутковою так як обсяг чистого прибутку становив 56834 тис. грн.

Визначені результати свідчать про зростання обсягів реалізації на підприємстві, збільшення торгівельних потужностей, а також про поліпшення його фінансового стану.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Ріммінг» приведена на рис. 2.1.

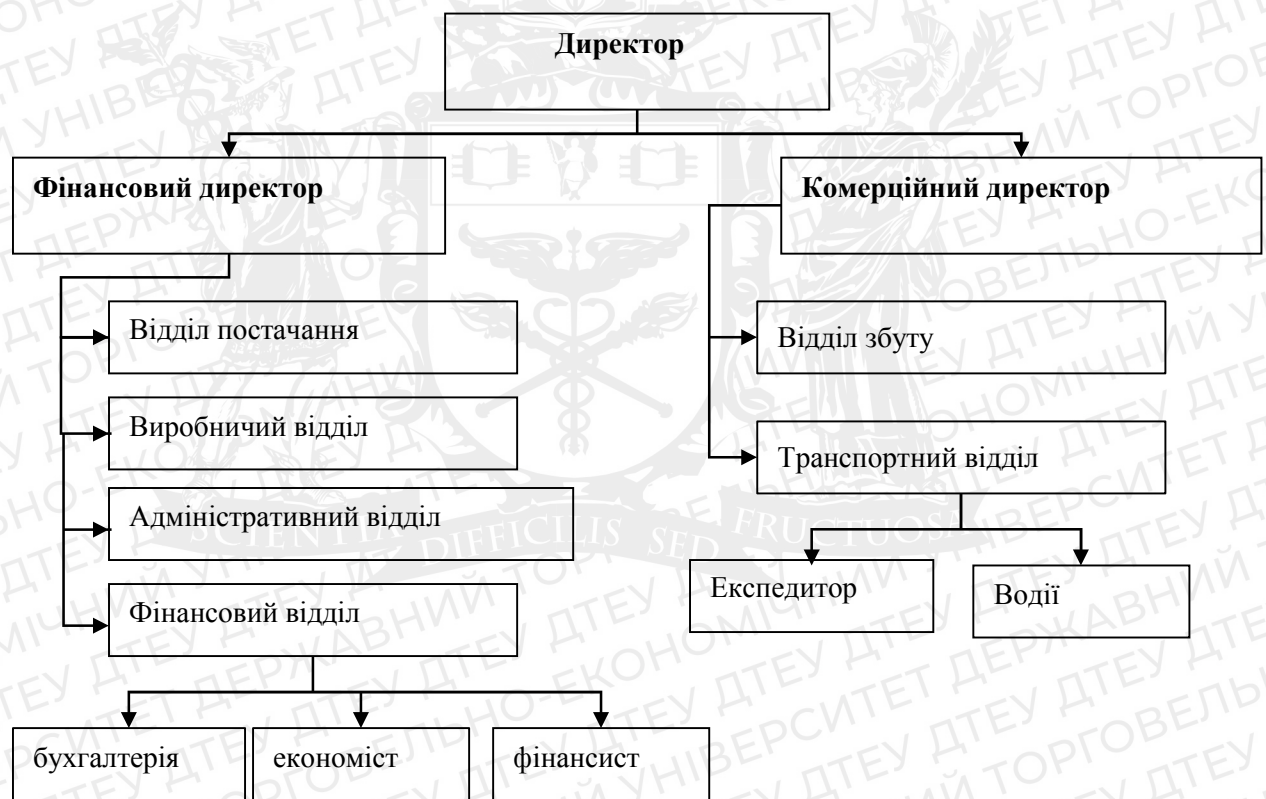


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Ріммінг»

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Проаналізуємо показники чисельного складу персоналу компанії і його динаміки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Показники чисельного складу підприємства ТОВ «Ріммінг»

| Показник                                                     | Роки |      |      | Відхилення (+;-) |               |               |
|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------------------|---------------|---------------|
|                                                              | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/<br>2018    | 2020/<br>2019 | 2020/<br>2018 |
| Чисельність персоналу                                        | 58   | 63   | 58   | 5                | -5            | 0             |
| Прийняті працівники                                          | 7    | 1    | 3    | -6               | 2             | -4            |
| Звільнені працівники                                         | 2    | 6    | 4    | 4                | -2            | 2             |
| Працівники із стажем більше 1 року                           | 56   | 56   | 57   | 0                | 1             | 1             |
| Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття                        | 0,12 | 0,02 | 0,05 | -0,10            | 0,04          | -0,07         |
| Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення                      | 0,03 | 0,10 | 0,07 | 0,06             | -0,03         | 0,03          |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів                         | 0,16 | 0,11 | 0,12 | -0,04            | 0,01          | -0,03         |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників | 3,50 | 0,17 | 0,75 | -3,33            | 0,58          | -2,75         |

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Отже, у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається значне зменшення чисельності персоналу за рахунок переважання звільнених працівників над прийняти, зокрема показник зменшення чисельності персоналу склав 5 осіб за даний період.

На підприємстві має місце невелика плинність кадрів, зокрема прийнято працівників у 2018 році – 7 осіб а звільнено 2; у 2019 році прийнято 1 особа, а звільнено 6; у звітному 2020 році прийнято 3 особи, а звільнено 4 особи. Працівників зі стажем більше одного року 98% усіх працюючих, що свідчить про кадрову безпеку підприємства та задоволеність умовами праці.

Склад і структуру персоналу ТОВ «Ріммінг» розглянемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Склад і структура персоналу ТОВ «Ріммінг»

| №     | Показник                                        | 2019 рік |      | 2020 рік |      | Відхилення |       |
|-------|-------------------------------------------------|----------|------|----------|------|------------|-------|
|       |                                                 | осіб     | %    | осіб     | %    | +/-        | %     |
| 1     | Середньооблікова кількість штатних працівників: | 63       | 100  | 50       | 100  | -13        | -20,6 |
| 1.1   | Обслуговуючий персонал                          | 50       | 79,3 | 49       | 81,6 | -1         | -2    |
| 1.2   | Управлінський, всього                           | 13       | 20,7 | 11       | 18,4 | -2         | -15,3 |
| 1.2.1 | керівники                                       | 2        | 3,2  | 3        | 5    | +1         | 50    |
| 1.2.2 | фахівці                                         | 7        | 11,1 | 5        | 8,4  | -2         | -28,6 |
| 1.2.3 | службовці                                       | 4        | 6,4  | 3        | 5    | -1         | -25   |

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

За даними табл. 2.4 можна бачити зменшення середньооблікової кількості працівників на 13 осіб у 2020 році, яке відбувається за рахунок зменшення обслуговуючого та управлінського персоналу на 1 і 2 особи відповідно. Також за даними табл. 2.4 видно, що на досліджуваному підприємстві працює 11 осіб управлінського персоналу, з них 5 осіб – це менеджери підприємства.

## 2.2. Стан розвитку процесу тайм-менеджменту в організації праці менеджерів підприємства

Для проведення дослідження реалізації технологій тайм-менеджменту на підприємстві ТОВ «Ріммінг» проведемо аналіз витрат робочого часу менеджера підприємства за допомогою фотографії робочого часу (табл. 2.5).

Фотографія робочого часу дає велику кількість цифрових даних, що характеризують час, який витрачається на різні види робіт.

Таблиця 2.5

Індивідуальна фотографія робочого часу менеджера ТОВ «Ріммінг»

|                                                |                                           |                                           |                                                            |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Прізвище менеджера: Тимчик Т.О.<br>Вік: 31 рік |                                           |                                           |                                                            |
| Дата спостереження:<br>10.12.2021              | Початок спостереження:<br>8 <sup>00</sup> | Кінець спостереження:<br>17 <sup>00</sup> | Перерва на обід:<br>з 12 <sup>00</sup> до 13 <sup>00</sup> |

| № | Вид діяльності                  | Інтервал часу   | Тривалість (хвилин) |
|---|---------------------------------|-----------------|---------------------|
| 1 | Прихід на роботу                | 8 <sup>00</sup> | -                   |
| 2 | Розподіл завдань між підлеглими | 8 <sup>10</sup> | 10                  |
| 3 | Перевірка документів            | 8 <sup>25</sup> | 15                  |
| 4 | Консультування                  | 8 <sup>30</sup> | 5                   |
| 5 | Вирішення конфліктів            | 8 <sup>33</sup> | 3                   |
| 6 | Підготовка наради               | 8 <sup>42</sup> | 9                   |
| 7 | Проведення короткої наради      | 9 <sup>03</sup> | 21                  |
| 8 | Відпочинок                      | 9 <sup>06</sup> | 3                   |

Продовження табл. 2.5

| №  | Вид діяльності                   | Інтервал часу | Тривалість (хвилин) |
|----|----------------------------------|---------------|---------------------|
| 9  | Участь у переговорах             | $9^{36}$      | 3                   |
| 10 | Обмін досвідом                   | $9^{43}$      | 7                   |
| 11 | Підготовка конференції           | $10^{03}$     | 20                  |
| 12 | Розглядання кореспонденції       | $10^{06}$     | 3                   |
| 13 | Підпис документів                | $10^{12}$     | 6                   |
| 14 | Розглядання кореспонденції       | $10^{19}$     | 7                   |
| 15 | Підпис документів                | $10^{22}$     | 3                   |
| 16 | Розглядання кореспонденції       | $10^{37}$     | 4                   |
| 17 | Відходив за власною необхідністю | $10^{40}$     | 3                   |
| 18 | Підготовка документу для наради  | $10^{51}$     | 11                  |
| 19 | Підпис документів                | $10^{54}$     | 3                   |
| 20 | Проведення короткої наради       | $10^{55}$     | 1                   |
| 21 | Підпис документів                | $10^{57}$     | 2                   |
| 22 | Проведення короткої наради       | $10^{58}$     | 1                   |
| 23 | Підпис документів                | $11^{00}$     | 2                   |
| 24 | Обід                             | $13^{00}$     | 60                  |
| 25 | Запізнився                       | $13^{05}$     | 5                   |
| 26 | Обробка кореспонденції           | $13^{09}$     | 4                   |
| 27 | Розмова по телефону              | $13^{12}$     | 3                   |
| 28 | Отримання нової кореспонденції   | $13^{14}$     | 2                   |
| 29 | Розмова по телефону              | $13^{21}$     | 7                   |
| 30 | Розмова по телефону              | $13^{23}$     | 2                   |
| 31 | Розмова по телефону              | $13^{30}$     | 1                   |
| 32 | Розмова по телефону              | $13^{31}$     | 1                   |
| 33 | Підпис документів                | $13^{38}$     | 7                   |
| 34 | Підпис документів                | $13^{44}$     | 6                   |
| 35 | Розглядання кореспонденції       | $13^{45}$     | 1                   |

Продовження табл. 2.5

| №  | Вид діяльності                          | Інтервал часу    | Тривалість (хвилин) |
|----|-----------------------------------------|------------------|---------------------|
| 36 | Розглядання кореспонденції              | 13 <sup>46</sup> | 1                   |
| 37 | Розглядання кореспонденції              | 13 <sup>49</sup> | 3                   |
| 38 | Розглядання кореспонденції              | 14 <sup>10</sup> | 21                  |
| 39 | Відпочинок                              | 14 <sup>24</sup> | 5                   |
| 40 | Розмова з підлеглими                    | 14 <sup>32</sup> | 7                   |
| 41 | Відпочинок                              | 14 <sup>50</sup> | 5                   |
| 42 | Залишив робоче місце з особистих потреб | 16 <sup>15</sup> | 8                   |
| 43 | Розмова по телефону                     | 16 <sup>20</sup> | 5                   |
| 44 | Розмова по телефону                     | 16 <sup>30</sup> | 10                  |
| 45 | Розмова з підлеглими                    | 16 <sup>34</sup> | 2                   |
| 46 | Розмова з підлеглими                    | 16 <sup>48</sup> | 4                   |
| 47 | Закінчення робочого дня                 | 17 <sup>00</sup> | 12                  |

Джерело: розроблено автором самостійно

Аналізуючи фотографію робочого часу менеджера ТОВ «Ріммінг», бачимо, що менеджер виконує свою роботу не з максимальною продуктивністю. Помічено, що протягом робочого дня менеджер декілька разів порушив трудову дисципліну. Відбуваються простой через організаційні та технічні причини. Тому, за даними таблиці 2.5 складемо баланс робочого часу менеджера і наведемо його у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Баланс робочого часу менеджера ТОВ «Ріммінг»

| п/п | Найменування затрат часу              | Тривалість |      |
|-----|---------------------------------------|------------|------|
|     |                                       | хв.        | %    |
| 1   | Підготовчо-заклучний час              | 73         | 15,2 |
| 2   | Оперативний час                       | 268        | 55,8 |
| 3   | Порушення трудової дисципліни         | 37         | 7,7  |
| 4   | Організаційні перерви                 | 19         | 4    |
| 5   | Технічні перерви                      | 35         | 7,3  |
| 6   | Час на відпочинок та особисті потреби | 26         | 5,4  |

Продовження табл. 2.5

| п/п    | Найменування затрат часу          | Тривалість |     |
|--------|-----------------------------------|------------|-----|
|        |                                   | хв.        | %   |
| 7      | Час обслуговування робочого місця | 22         | 4,6 |
| Всього |                                   | 480        | 100 |

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, структура робочого часу менеджера ТОВ «Ріммінг» має наступний вигляд (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура робочого часу менеджера ТОВ «Ріммінг» на 10.12.2021 р., %

Джерело: розроблено автором самостійно

Аналізуючи використання робочого часу, перш за все потрібно оцінити частку оперативного часу та частку втрат робочого часу менеджеру. З цією метою визначимо наступні показники:

1. Середній відсоток часу оперативної роботи:

$$K_{OP} = \frac{T_{OP}}{T_C} * 100, \text{ де} \quad (2.1)$$

$\overline{T_{OP}}$  – час оперативної роботи;

$\overline{T_C}$  – тривалість спостереження.

$$K_{OP} = \frac{268}{480} * 100 = 55,8\% .$$

2. Середній відсоток втрат робочого часу з причин, що залежать від менеджера:

$$K_{3P} = \frac{T_{ВОП}^{\Phi} - T_{ВОП}^P + T_{ПТД}}{T_C} * 100 , \text{ де} \quad (2.2)$$

$T_{ВОП}^{\Phi}, T_{ВОП}^P$  – відповідно фактична і регламентована тривалість часу відпочинку та особистих потреб;

$T_{ПТД}$  – час втрат через порушення трудової дисципліни.

$$T_{ВОП}^P = \frac{T_{OP} * 8\%}{100\%}, \quad (2.3)$$

$$T_{ВОП}^P = \frac{268 * 8}{100} = 21,44 \text{ (хв.)},$$

$$K_{3P} = \frac{21,44 - 26 + 37}{480} * 100 = 6,8\% .$$

3. Середній відсоток втрат робочого часу з причин, що не залежать від менеджера:

$$K_{\text{ПР}} = \frac{T_{ОП} - T_{ТП} + T_{НР}}{T_C} * 100 , \text{ де} \quad (2.4)$$

$T_{ОП}$  – втрати часу з організаційних причин;

$T_{ТП}$  – втрати часу з технічних причин;

$T_{НР}$  – тривалість часу не пов'язаного з виконанням виробничого завдання.

$$K_{\text{ПР}} = \frac{19 + 35}{480} * 100 = 11,7\% .$$

4. Можливий зріст продуктивності праці або середній відсоток приросту продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу, що залежать від менеджера:

$$\Delta\Pi\Pi_{3Д} = \frac{T_{ПТД} + T_{ВОП}^{\Phi} - T_{ВОП}^P}{T_C - T_{ПТД} - T_{ВОП}^{\Phi} + T_{ВОП}^P} - 100, \quad (2.5)$$

$$\Delta\Pi\Pi_{3Д} = \frac{37 + 26 - 21,44}{480 - 37 - 26 + 21,44} * 100 = 9,5\% .$$

5. Можливий приріст продуктивності праці при усуненні втрат робочого часу, що не залежать від менеджера:

$$\Delta\Pi\Pi_{HR} = \frac{T_{ОП} + T_{ТН} + T_{HR}}{T_C - T_{ОП} - T_{ТН} - T_{HR}} * 100, \quad (2.6)$$

$$\Delta\Pi\Pi_{HR} = \frac{19 + 35}{480 - 19 - 35} * 100 = 12,7\% .$$

З проведених розрахунків бачимо, що резерви часу у робочому дні менеджера становлять 22,2%, що свідчить про нераціональне використання тайм-менеджменту ТОВ «Ріммінг».

Для оцінки ефективності використання тайм-менеджменту командою менеджерів ТОВ «Ріммінг» було проведено опитування управлінців 5 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток А) та отримано наступні результати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка показників рівня розвитку команди менеджерів ТОВ «Ріммінг»

| Шкали оцінки рівня розвитку команди | Середній бал за шкалою |
|-------------------------------------|------------------------|
| 1. Усвідомлення командних цілей     | 7,8                    |
| 2. Колективізм                      | 6                      |
| 3. Узгодження позицій               | 6,9                    |
| 4. Терпимість до чужої думки        | 5,6                    |
| 5. Колегіальність в роботі          | 6                      |
| 6. Підтримка                        | 6,7                    |
| 7. Залучення в роботу               | 8,5                    |
| 8. Почуття гордості                 | 7,3                    |
| 9. Визнання досягнень               | 7,6                    |
| 10. Почуття задоволення             | 7,3                    |
| Всього                              | 69,7                   |

Джерело: розроблено автором самостійно

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ТОВ «Ріммінг» знаходиться на другому «штормовому» етапі, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 69,7 та не може приймати виважені ефективні рішення. Даний результат свідчить, що неефективне використання робочого часу досліджуваними менеджерами негативно впливає на результати командної взаємодії.

Проведемо анкетування менеджерів з метою виявлення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Ріммінг». Перелік питань буде наступний:

1. Як довго Ви працюєте?
2. Як швидко Ви адаптувались?
3. Чи були у Вас з самого початку проблеми спілкування з колегами?
4. Як довго тривав адаптаційний період?
5. Чи задоволені Ви зараз своїм колективом?
6. Чи можна довіряти членам колективу?
7. Чи вважаєте, що саме керівник відділу допоміг Вам адаптуватися?

Були отримані наступні відповіді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати опитування менеджерів ТОВ «Ріммінг» з метою виявлення соціально-психологічного клімату

| № п/п | Запитання                                                       | Бухгалтерія | Відділ кадрів | Торговий відділ |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-----------------|
| 1     | Як довго Ви працюєте?                                           | 4-5 років   | 2-3 роки      | 1-2 роки        |
| 2     | Як швидко Ви адаптувались?                                      | Так         | Так           | Ні              |
| 3     | Чи були у Вас з самого початку проблеми спілкування з колегами? | Ні          | Ні            | Так             |
| 4     | Як довго тривав адаптаційний період?                            | 2 місяці    | 6 місяців     | 8 місяців       |
| 5     | Чи задоволені Ви зараз своїм колективом?                        | Так         | Так           | Ні              |
| 6     | Чи можна довіряти членам колективу?                             | Так         | Ні            | Ні              |
| 7     | Чи вважаєте, що саме керівник відділу допоміг Вам адаптуватися? | Так         | Так           | Ні              |

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, бачимо, що найгірший соціально-психологічний клімат у торговому відділі, що прямо пропорційно пов'язано із низьким рівнем організації процесу адаптації нових працівників у відділі.

Узагальнимо результати проведеного дослідження у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Результати оцінки системи адаптації менеджерів в ТОВ «Ріммінг»

| № п/п | Показник                                                                                         | Бухгалтерія   | Відділ кадрів | Торговий відділ      |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------------|
| 1     | Тривалість процесу адаптації                                                                     | 2 місяці      | 6 місяців     | 8 місяців            |
| 2     | Рівень якості програми адаптації (1-5 балів, 5 балів – найкраща оцінка, 1 бал – найгірша оцінка) | 5 балів       | 3 бали        | 2 бали               |
| 3     | Рівень закріплення нового персоналу на посаді                                                    | 90%           | 50%           | 30%                  |
| 4     | Строк виходу на повну потужність                                                                 | Третій місяць | Через півроку | В кінці першого року |

Джерело: розроблено автором самостійно

Рівень закріплення показує, скільки процентів новачків- менеджерів приживаються на посаді і працюють більше, ніж випробувальний термін, і не звільняються за власним бажанням. Бачимо, що даний показник найвищий у бухгалтерії.

Таким чином, при проведенні аналізу показників технології управління працівниками на ТОВ «Ріммінг» було виявлено, що керівництво в межах своїх функцій не проводить певну організаційну, роз'яснювальну і виховну роботу, що негативно позначається на плануванні часу працівниками та формуванні їх іміджу.

### **Розділ 3. Вдосконалення процесу тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «РІММІНГ»**

Проведені дослідження щодо використання робочого часу менеджера ТОВ «Ріммінг» 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. Проведений аналіз показав, що час розривів через порушення режимів роботи менеджера становить 37 хвилин.

Здається, це незначно, але прості розрахунки дозволяють визначити загальну суму витрат, пов'язаних із виплатою працівникам даної компанії.

В середньому за 250 робочих днів, таким чином, робочий час у годинах із сорокагодинним робочим тижнем становить 1994 год. Річний фонд оплати праці менеджера становить 110000 грн.

Вартість однієї години в середньому становить 55,17 грн. 37 хвилин на день протягом року перетворюються на 9250 хвилин або 154,2 години. Таким чином, організація витрачає щонайменше 8505 грн на непродуктивно витрачений час менеджера.

Під час бесіди з начальником відділу продажів ТОВ «Ріммінг» було звернено увагу на організацію умов роботи менеджерів. Оскільки в раціональному використанні робочого часу важливу роль відіграє обладнання робочого простору, тому що чим краще робоче місце обладнано, тим вища продуктивність роботи менеджера.

Слід зазначити, що робоче місце менеджера має недостатній набір офісного обладнання. Отже, в офісі немає сканера.

Щоб відсканувати та надіслати необхідну документацію, менеджер повинен звернутися до відділу кадрів. Таким чином, мінімальна втрата часу становить близько 10 хвилин. Використовуючи раніше наведений алгоритм розрахунку і враховуючи, що потреба в скануванні документів з'являється приблизно два рази на тиждень, ми отримуємо 883 грн. У цих умовах рекомендується придбати сканер.

Його вартість становить 450 грн, тому організація зможе заощадити 433 грн.

Також необхідно організувати раціональне планування робочого місця менеджера, що дозволяє заощадити час на пошук засобів та об'єктів праці та зменшити фізичні зусилля працівника. Ми пропонуємо ввести програму організації робочого місця 5S, яка була розроблена в Японії, та значно підвищить ефективність і керованість робочої зони менеджера. Незважаючи на те, що спочатку програма 5S була розроблена для робітників, зайнятих виробництвом, ці принципи можуть бути адаптовані до робочого місця менеджера [8].

Програма 5S включає п'ять дій:

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

У робітників та менеджерів часто немає звички позбавлятися від предметів, які більше не потрібні для роботи, та тримати їх поряд «для кожній ситуації пожежі». Це зазвичай призводить до неприпустимої плутанини або створює перешкоди для руху у робочій області. Видалення непотрібних предметів та раціоналізація робочого місця покращують культуру та безпеку роботи. Щоб чіткіше продемонструвати, скільки надмірності накопичилося на робочому місці, ви можете повісити червону мітку (галочку) для кожного кандидата, який має бути видалено з робочої області.

Необхідно чітко визначити зону «червоної мітки» об'єктів і ретельно контролювати її. Об'єкти, які залишаються недоторканими більше 30 днів, підлягають утилізації, продажу чи видаленню.

2. Раціональне місцезнаходження означає ідентифікувати та позначати «будинком» для кожного елемента, необхідного в робочій області.

Для раціоналізації надзвичайно важливо завжди залишати потрібні предмети у тих самих місцях, які їм призначені. Це ключова умова для мінімізації часу, що витрачається на непродуктивні пошуки.

3. Очищення означає забезпечити робоче місце з достатньою точністю для моніторингу та постійно підтримувати його.

4. 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 для використання.

5. Удосконалення означає, що запровадження встановлених процедур стає звичкою.

Активність, що лежить в основі 5S (сортування, раціональне розміщення, очищення, стандартизація та покращення), абсолютно логічна. Вони є основними правилами управління будь-яким продуктивним відділом.

Однак це системний підхід, який застосовується до діяльності та робить її унікальною.

Під час складання фото робочого дня менеджерів ТОВ «Ріммінг» визначено, що для роботи з клієнтами було витрачено 4,5 години, що становить 55,8% загального робочого часу. При аналізі опису роботи з'ясувалося, що функціональні обов'язки чітко не визначені. Таким чином, формулювання «здійснення роботи з клієнтами» не розкриває, яку роботу та з яким клієнтом (юридичними особами, фізичними особами) слід проводити. Таким чином, менеджер взаємодіє з клієнтами, у тому числі із звичайних питань, пов'язаних із оцінкою доставки товарів. Істотне скорочення тимчасових витрат у даному випадку дозволить використовувати метод делегування в організаційній діяльності.

Близько 30% свого часу менеджер проводить по роботі з документації. Значне скорочення тимчасових витрат у даному виді діяльності забезпечать наступні заходи:

1. Потрібно класифікувати всю документацію. Наприклад, інструкції повинні бути в безпосередній близькості тільки в тому випадку, якщо робоче місце є новим, або якщо все ще існує недостатня впевненість у їхній компетенції або часто необхідно використовувати цей документ як обов'язковий. В інших випадках папка з інструкціями має знаходитися в зоні

вільного доступу, але вона не запускається безпосередньо на робочому столі або у верхній скриньці.

2. Існує певний потік документації, який вимагає постійної уваги та прийняття швидких рішень. Якщо цей потік активний протягом усього робочого дня, він має бути розподілений у міру його надходження. Якщо документи вимагають переказу на наступну копію, якщо це можливо, ви повинні перенести її і не захащувати свій стіл.

3. Розкладувати вхідні документи у 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». Щодня до кінця робочого дня необхідно перевірити зміст папок. Після того, як документ пройшов процес впровадження, вам необхідно видалити всю документацію на цю проблему в особистому архіві.

4. Якщо менеджер відповідає за передані документи (для виконання), важливо стежити за подальшим проходженням документації, нагадувати виконавцю про строки та своєчасно отримувати відповідь. Щоб полегшити процес моніторингу, має бути встановлений спеціальний графік, шаблон який представлено таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Графік проходження документації

| Найменування документа | Поступив | Виконавець | Переданий | Отримати відповідь | Докласти про виконання |
|------------------------|----------|------------|-----------|--------------------|------------------------|
|                        |          |            |           |                    |                        |

Джерело: розроблено автором самостійно

Кожна колонка вводить дату та відстежує документ. Вся документація реєструється та контролюється. Всі стовпці найкраще заповнюються при обробці документа.

Для менеджера також необхідно навчитися керувати робочим часом. На сьогоднішній день існує безліч різних методів, спрямованих на керування часом. Найбільш простим та ефективним з яких є планування робітника часу

за методом Лотара Сіверта, відомого німецького фахівця в області керування часом. Щоб скласти план на день, у середньому, досить витратити 10-15 хвилин. Метод включає 5 основних етапів:

Крок 1. Перелік завдань. У сформованому плані дня перераховані всі завдання, які необхідні чи важливі наступного дня. У стовпці «Завдання» ви повинні вказати наступну інформацію:

1. Справи із плану на тиждень або місяць.
2. Завдання, які були виконані напередодні.
3. Цілі, що періодично виникають.
4. Додані завдання.

Крок 2. Оцініть тривалість завдання. Реалістичний план повинен містити список завдань, які можуть бути дійсно досягнуто. 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 – достатньо тижневого досвіду у цій техніки для досягнення точності 85-90%. Коли з'явиться тимчасовий інтервал, виконавець буде точнішим протягом відведеного часу, ефективно справляючись із призначеними завданнями.

Важливою умовою – при визначенні термінів вирішення проблем потрібно вказати не тільки час для конкретного завдання, але й вказати, коли ви плануєте запустити його та коли його завершити.

Крок 3. Заощаджуйте час. При складанні плану слід враховувати перший операційний час – він не повинен охоплювати більше 60% робочого часу. Решта часу стає резервом для важливих справ, запланованих спочатку, але все ж таки що виникають у роботі кожного.

Якщо робочі елементи у заповненій таблиці перевищують 60% робочого часу, потрібно виконати такі кроки:

1. Відкиньте один із предметів або перемістіть його на наступний день;
2. Визначте свої пріоритети, важливість надається делегуванню завдань, що скорочує час, що витрачається на виконання цих завдань;

3. Скорочення тимчасових витрат за кожним пунктом у його графіці;
4. Якщо завдання знаходяться за межами зазначеного періоду часу, вони мають бути скасовані або перенесені на наступний день.

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

Крок 5. Моніторинг результатів. На основі цієї схеми ми починаємо виконання завдання, контролюємо результат та спостерігаємо за виділеним часом.

Завдання, з якими не вдалося впоратися, переносяться на наступний день.

Переваги застосування цих кроків величезні: по-перше, стає можливим планувати роботу та визначати пріоритети у всіх областях роботи, а по-друге, зберігається дуже багато часу.

Отже, запропоновані нами напрями удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «Ріммінг» включають наступні заходи:

- Скорочення витрат робочого часу менеджера за допомогою застосування системи організації робочого місця 5S та метода Лотара Сіверта;
- Удосконалення робочого місця менеджера за допомогою придбання нового обладнання.

Підрахунок витрат на реалізацію проєкту удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «Ріммінг» зображений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загальний кошторис витрат на реалізацію проєкту удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «Ріммінг»

| Напрямок витрат                                            | Ціна реалізації (грн) |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Придбання нового обладнання                                | 450                   |
| Здійснення індивідуальної роботи з менеджерами організації | 6 150                 |
| Організація освітнього середовища бізнес-тренінгів         | 8 000                 |
| Оплата послуг спеціалістів з бізнес-тренінгів              | 13 000                |
| Всього                                                     | 27600                 |

Джерело: розроблено автором самостійно

В результаті підрахування витрат на реалізацію проєкту удосконалення тайм-менеджменту, виходить, що сума на всі витрати становить 27 600 грн. Сума досить невелика в порівнянні з бюджетами світових брендів, але з точки зору вітчизняного підприємства, цього достатньо.

Задля прогнозування було опитано 7 експертів (управлінський персонал), які визначили чи зросте дохід підприємства після реалізації розробленої програми удосконалення тайм-менеджменту.

Результати прогнозувань експертів наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Результати опитування експертів

| Експерти                  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Приріст доходу (тис. грн) | 550 | 540 | 530 | 520 | 500 | 520 | 530 |

Джерело: розроблено автором самостійно

Для того, щоб використати дані значення експертів для прогнозу приросту доходу, потрібно розрахувати коефіцієнт варіації (формула 3.1), значення якого має становити не менше 33%.

$$\gamma = \frac{\delta}{Q_{\text{сер}}} \cdot 100\% \quad , \text{ де} \quad (3.1)$$

$\gamma$  – коефіцієнт варіації,

$\delta$  – середньоквадратичне відхилення,

$Q_{\text{сер}}$  – середнє значення доданого доходу.

Наступним кроком є розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою (3.2):

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_{iT} - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad , \text{ де} \quad (3.2)$$

$n$  – кількість експертів.

Середнє значення доданого доходу розраховується за формулою (3.3):

$$Q_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n} \quad (3.3)$$

Але для того, щоб визначити значення середньоквадратичного відхилення потрібно провести проміжні розрахунки, які наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

| Показники                  | Експерти |       |      |       |        |       |      | Сума |
|----------------------------|----------|-------|------|-------|--------|-------|------|------|
|                            | 1        | 2     | 3    | 4     | 5      | 6     | 7    |      |
| $Q_i$                      | 550      | 540   | 530  | 520   | 500    | 520   | 530  | 3690 |
| $Q_{\text{сер}}$           | 527      |       |      |       |        |       |      |      |
| $Q_i - Q_{\text{сер}}$     | 23,00    | 13,00 | 3,00 | -7,00 | -27,00 | -7,00 | 3,00 | –    |
| $(Q_i - Q_{\text{сер}})^2$ | 529      | 169   | 9    | 49    | 729    | 49    | 9    | 1543 |

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{1543}{7}} = \sqrt{220,4} = 14,8$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\gamma = \frac{14,8}{527} = 0,03 \times 100\% = 3\%$$

Отже, коефіцієнт дорівнює 3%, що менше 33%, тому значення експертів можуть бути використані.

Для розрахунку прогнозних значень приросту доходу скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.4).

$$Q_{\text{пр}} = \frac{0 + 4 \cdot B + П}{6}, \text{ де} \quad (3.4)$$

$Q_{\text{пр}}$  – прогнозне значення приросту доходу,

$O$  – найбільш оптимістичне значення приросту доходу,

$П$  – найбільш песимістичне значення приросту доходу,

$B$  – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{550 + 4 \cdot 530 + 500}{6} = 528$$

Отже, після розрахунку прогнозного значення приросту доходу, можна зробити висновок, що він покриває витрачений бюджет на удосконалення тайм-менеджменту в ТОВ «Ріммінг».

Результати впровадження проєкту удосконалення тайм-менеджменту в ТОВ «Ріммінг» представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати впровадження проєкту удосконалення тайм-менеджменту в ТОВ «Ріммінг»

| Показник                  | Значення (грн) |
|---------------------------|----------------|
| Бюджет рекламної кампанії | 27 600         |
| Доданий дохід             | 528 000        |

Джерело: розроблено автором самостійно

За результатами оцінки експертів впровадження проєкту удосконалення

тайм-менеджменту в ТОВ «Ріммінг», можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним знаком. Тому спланований проєкт має право на реалізацію та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії.



## Висновки

Отже, тайм-менеджмент або управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність та продуктивність.

Тайм-менеджмент має великий потенціал до розширення свого кола інструментів та методик за рахунок міждисциплінарної взаємодії загального менеджменту та економіки, психології, соціології, управління людськими ресурсами, ергономіки, логістики, синергетики та інших галузей професійного знання. Також важливо враховувати, що кожна виробнича сфера характеризується значною специфікою як об'єктивних параметрів тимчасових операцій, так і групового психологічного переживання тимчасових процесів і циклів.

Досліджуване підприємство, ТОВ «РІММІНГ» – компанія що займається виготовленням виробів з пластмас.

Визначені результати його діяльності свідчать про зростання обсягів реалізації на підприємстві, збільшення торгівельних потужностей, а також про поліпшення його фінансового стану.

Для проведення дослідження реалізації технологій тайм-менеджменту на підприємстві ТОВ «Ріммінг» проведемо аналіз витрат робочого часу менеджера підприємства за допомогою фотографії робочого часу.

Аналізуючи фотографію робочого часу менеджера ТОВ «Ріммінг», бачимо, що менеджер виконує свою роботу не з максимальною продуктивністю. Помічено, що протягом робочого дня менеджер декілька разів порушив трудову дисципліну. Відбуваються простой через організаційні та технічні причини.

З проведених розрахунків бачимо, що резерви часу у робочому дні менеджера становлять 22,2%, що свідчить про нераціональне використання тайм-менеджменту ТОВ «Ріммінг».

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ТОВ «Ріммінг» знаходиться на другому «штормовому» етапі, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 69,7 та не може приймати виважені ефективні рішення. Даний результат свідчить, що неефективне використання робочого часу досліджуваними менеджерами негативно впливає на результати командної взаємодії.

Таким чином, при проведенні аналізу показників технології управління працівниками на ТОВ «Ріммінг» було виявлено, що керівництво в межах своїх функцій не проводить певну організаційну, роз'яснювальну і виховну роботу, що негативно позначається на плануванні часу працівниками та формуванні їх іміджу.

Проведені дослідження щодо використання робочого часу менеджера ТОВ «Ріммінг» 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.

Отже, запропоновані нами напрями удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «Ріммінг» включають наступні заходи: скорочення втрат робочого часу менеджера за допомогою застосування системи організації робочого місця 5S та метода Лотара Сіверта; удосконалення робочого місця менеджера за допомогою придбання нового обладнання.

За результатами оцінки експертів впровадження проекту удосконалення тайм-менеджменту в ТОВ «Ріммінг», можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним знаком. Тому спланований проєкт має право на реалізацію та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії.

### Список літературних джерел:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд. Санкт-Петербург.: Питер, 2017. 848 с.
2. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент как инструмент развития фирмы. URL : <http://www.b-seminar.ru/article/show/65.htm>.
3. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення формування кадрової політики на підприємстві в ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 70–73.
4. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. СПб. : Питер, 2009. 256 с.
5. Гринькова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наук. вид. Х.: ХНЕУ, 2011. 192 с.
6. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
7. Гугул О. Я. Теоретичні засади формування кадрової політики. *Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
8. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30–35.
9. Євтушенко Г.І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «Таймменеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.
10. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.
11. Замора О. І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 85–91.

12. Іваницька С. Б. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 288–292.

13. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 114–118.

14. Калініченко Л. Л. Особливості впровадження тайм менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 60 – 63.

15. Корабейников И. Н. Тайм-менеджмент : учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Оренбург : ОГУ. 2020. 121 с.

16. Корнеева О. М. Тайм-менеджмент як засіб підвищення успішності студентів ВНЗ. Інноваційні технології формування особистості майбутнього фахівця. URL : [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/21631/1/Elita\\_2015\\_44\\_Kornieieva\\_Taim\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/21631/1/Elita_2015_44_Kornieieva_Taim_menedzhment.pdf)

17. Коротков Э. М. Система менеджмента и управление производством. Современное управление. 2017. № 2. С. 53-77.

18. Кох Р. Закон Парето или Принцип 80\20. URL : [http://www.arbuz.uz/t\\_pareto.html](http://www.arbuz.uz/t_pareto.html).

19. Ладанов И. Д. Управление временем менеджера. Практический менеджмент. URL : <http://psyera.ru/upravlenie-vremenem-menedzhera-1820.htm>

20. Моргунова Н. В. Тайм-менеджмент : учеб. пособие; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. 72 с.

21. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. Вип. 40. С. 139-145.

22. Причепа І. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL :

<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23511/51339.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

23. Суетов А. К. Мотивация как процесс трудовой деятельности. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2015. № 25. С. 130-133.

24. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М Синчак. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

25. Управление временем. URL : [http://www.wikipedia.org/wiki/Управление\\_временем](http://www.wikipedia.org/wiki/Управление_временем)

26. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія та право*. 2018. № 3 (30). С. 34–44.

27. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 9. С. 712–715.

28. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 819. С. 449–454.

29. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств. *Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль : Економічна думка. 2014. Вип.16. С. 293–294.

30. Яранський Д. М. Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2006. № 1(3). С. 108-113.

## Додатки

### Додаток А

#### Шкала оцінки показників рівня розвитку команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначить оцінку кожній з якостей вашої команди. Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

##### 1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють ці цілі.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

##### 2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

##### 3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і влагоджуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

##### 4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, не відкланяються, а обговорюються і приймаються до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Колегіальність в роботі.

Всі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і вносять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю приналежністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу

«знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється перш за все вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності і ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.

## Додаток Б

## Баланс (Звіт про фінансові результати) за 2020 рік

| Баланс (Звіт про фінансові результати)                               |                |                                |                               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------|
| за                                                                   | на             | з                              | р.                            |
| 31 грудня 2020                                                       | 31 грудня 2019 | Форми №1 Кош до ДКУД           | 19010001                      |
| А К Т И В                                                            | Код<br>розра   | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
| 1                                                                    | 2              | 3                              | 4                             |
| <b>I. Нематеріальні активи</b>                                       |                |                                |                               |
| Нематеріальні активи                                                 | 1000           | 766                            | 530                           |
| первісна вартість                                                    | 1001           | 1 200                          | 1 200                         |
| накопичена амортизація                                               | 1002           | 434                            | 670                           |
| Нематеріальні капітальні інвестиції                                  | 1005           | 10 349                         | 7 874                         |
| Осередні засоби                                                      | 1010           | 30 388                         | 37 011                        |
| первісна вартість                                                    | 1011           | 40 666                         | 44 790                        |
| знос                                                                 | 1012           | 1 278                          | 7 769                         |
| Інвестиційна нерухомість                                             | 1015           | 289 493                        | 289 489                       |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                          | 1016           | 289 493                        | 289 489                       |
| Знос інвестиційної нерухомості                                       | 1017           | -                              | -                             |
| Довгострокові безоплатні активи                                      | 1020           | -                              | -                             |
| Первісна вартість довгострокових безоплатних активів                 | 1021           | -                              | -                             |
| Накопичена амортизація довгострокових безоплатних активів            | 1022           | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                  |                |                                |                               |
| що обліковуються за метою участі в капіталі                          | 1030           | 1                              | 1                             |
| інші фінансові інвестиції                                            | 1035           | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                             | 1040           | -                              | -                             |
| Відстрочені податкові активи                                         | 1045           | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                               | 1050           | -                              | -                             |
| Відстрочені акціонерні витрати                                       | 1060           | -                              | -                             |
| Залишок вивіти у централізованих страхових резервах                  | 1065           | -                              | -                             |
| Інші нематеріальні активи                                            | 1090           | 3 200                          | 3 121                         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                          | <b>1095</b>    | <b>343 197</b>                 | <b>338 026</b>                |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                           |                |                                |                               |
| Залишки                                                              | 1100           | 12 760                         | 61 335                        |
| Виробничі запаси                                                     | 1101           | 1 130                          | 786                           |
| Незавершені виробництва                                              | 1102           | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                     | 1103           | -                              | -                             |
| Товари                                                               | 1104           | 11 630                         | 60 549                        |
| Поточні фінансові активи                                             | 1110           | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                             | 1115           | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                     | 1120           | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги     | 1125           | 102 262                        | 38 837                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                          |                |                                |                               |
| за наданими авансами                                                 | 1130           | 2 000                          | 1 325                         |
| з бюджетом                                                           | 1135           | 3 103                          | 33 091                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                   | 1136           | 2 112                          | 2 112                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з утриманих доходів       | 1140           | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145           | -                              | -                             |
| Інші поточна дебіторська заборгованість                              | 1155           | 65 428                         | 55 535                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                         | 1160           | -                              | -                             |
| Прекі та їх еквіваленти                                              | 1165           | 1 838                          | 3 109                         |
| Готівка                                                              | 1166           | -                              | -                             |
| Рахунки в банках                                                     | 1167           | 1 838                          | 3 109                         |
| Витрати майбутніх періодів                                           | 1170           | 273                            | 453                           |
| Частка перестраховика в страхових резервах                           | 1180           | -                              | -                             |
| у тому числі:                                                        | 1181           | -                              | -                             |
| резерви довгострокових зоб'язань                                     |                |                                |                               |
| резерви збитків або резерви інспекційних витрат                      | 1182           | -                              | -                             |



# **Звіт про фінансові результати** **(Звіт про сукупний дохід)**

За 2020 р.  
Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

## **I. Фінансові результати**

| Стаття                                                                                  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                       | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000      | 613507            | 579934                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011      |                   |                                         |
| Премії, передані у перестрахування                                                      | 2012      |                   |                                         |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013      |                   |                                         |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014      |                   |                                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050      | (531566)          | (497289)                                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070      |                   |                                         |
| Валовий:                                                                                |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                                | 2090      | 81941             | 82645                                   |
| збиток                                                                                  | 2095      |                   |                                         |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105      |                   |                                         |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110      |                   |                                         |
| - зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      |                   |                                         |
| - зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      |                   |                                         |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120      | 13935             | 1389                                    |
| - дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121      |                   |                                         |
| - дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      |                   |                                         |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130      | (7596)            | (7659)                                  |
| Витрати на збут                                                                         | 2150      | (3585)            | (4032)                                  |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180      | (13739)           | (1297)                                  |
| - витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      |                   |                                         |
| - витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                   |                                         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:                                        |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                                | 2190      | 70956             | 71046                                   |
| збиток                                                                                  | 2195      |                   |                                         |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200      |                   |                                         |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220      |                   |                                         |
| Інші доходи                                                                             | 2240      | 49                | 23                                      |
| - дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241      |                   |                                         |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250      |                   |                                         |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255      |                   |                                         |
| Інші витрати                                                                            | 2270      | (703)             | (97)                                    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275      |                   |                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування:                                                  |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                                | 2290      | 70302             | 70972                                   |
| збиток                                                                                  | 2295      |                   |                                         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300      | -13468            | -14689                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305      |                   |                                         |
| Чистий фінансовий результат:                                                            |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                                | 2350      | 56834             | 56283                                   |
| збиток                                                                                  | 2355      |                   |                                         |

## **II. Сукупний дохід**

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
|--------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|

| 1                                                                   | 2    | 3     | 4     |
|---------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| Доопінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400 | 28336 |       |
| Доопінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405 |       |       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410 |       |       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 |       |       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445 |       |       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450 | 28336 | 0     |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455 |       |       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460 | 28336 | 0     |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465 | 85170 | 56283 |

### III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 432077            | 364165                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 20977             | 19432                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 7669              | 7012                                    |
| Амортизація                      | 2515      | 9945              | 11550                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 39700             | 28424                                   |
| Разом                            | 2550      | 510368            | 430583                                  |

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Стаття                                                     | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                    |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 187170            | 187170               |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 187170            | 187170               |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 303,65            | 300,71               |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 303,65            | 300,71               |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | 0                 | 0                    |

Примітки:

Фінансові результати діяльності Товариства, відображені у фінансовій звітності, є реальними, їх розміри підтверджені відповідними первинними документами. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг) визнається, якщо покушцю передані ризики і вигоди, пов'язані з правом власності на продукцію; якщо сума доходу (виручка) може бути достовірно визначена, існує впевненість, що внаслідок операції станеться збільшення економічних вигід підприємства, а витрати, пов'язані з даною операцією, можуть бути достовірно визначені.

Основним видом доходу Товариства є перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Товариство є платником податку на прибуток на загальних підставах.

Керівник

Рощупкін Дмитро Володимирович

Головний бухгалтер

Кондратишина Оксана  
Володимирівна

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондові технології. Звіт АТ  
Версія 09.04.08 (с) ТОВ "Фондові технології та консультації", ММІІІ - ММХІV