

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

(очна (денна), заочна, дистанційна)

(назва теми)

(ПІБ, підпис)

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

(nidnuc)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07-Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р

_____ 20__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Наумець Златі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання _____ очної (денної)

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

«Управління робочим часом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_____» _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах праці вітчизняних та зарубіжних науковців, дані з офіційних сайтів, звітність компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер» та дані, які було отримано в результаті дослідження.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретичні засади, щодо управління робочим часом

Розділ 2. Аналіз процесу управління робочим часом в організації ТОВ «ГЛОСС ЕНД РЕЙТЕР»

Розділ 3. Розробка пропозицій, щодо підвищення ефективності процесу управління робочим часом в організації ТОВ «ГЛОСС ЕНД РЕЙТЕР»

Об'єкт дослідження: процес управління робочим часом на підприємстві ТОВ «ГЛОСС ЕНД РЕЙТЕР».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти використання робочого часу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: дослідження теоретичних та практичних засад використання робочого часу на підприємстві та розробка рекомендацій для підвищення продуктивності та оптимізації використання часу в робочому процесі .

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1:

- визначити сутність процесу управління робочим часом;
- розглянути основні методи та принципи управління робочим часом.

У Розділі 2:

- провести аналіз процесу управління робочим часом в організації;
- оцінити ефективність процесу управління робочим часом в організації.

У Розділі 3:

- розробити основні заходи вдосконалення процесу управління робочим часом в організації;
- зробити економічне обґрунтування запропонованих заходів

Завдання підготував науковий керівник:

_____	_____ / _____
(дата)	(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____	_____ / _____
(дата)	(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Управління робочим часом

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми управління робочим часом, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 59 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 10 таблиць, 9 рисунків та 18 формул. Під час написання використано 33 джерела. Також робота містить результати практичної наукової діяльності: тези доповіді «Роль корпоративного тайм-менеджменту в організації», опубліковані в Збірнику тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» 17 -19 квітня 2024 р.

Об'єкт дослідження - процес управління робочим часом на підприємстві ТОВ «Глосс Енд Рейтер».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання робочого часу в компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер».

Метою дослідження є узагальнення практичних та теоретичних засад використання робочого часу на підприємстві та розробка рекомендацій для підвищення продуктивності та оптимізації використання часу в робочому процесі в ТОВ «Глосс Енд Рейтер».

Для досягнення визначеної у роботі мети були визначені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність процесу управління робочим часом;
- розглянути основні методи та принципи управління робочим часом;
- провести аналіз процесу управління робочим часом в організації;
- оцінити ефективність процесу управління робочим часом в організації;
- розробити основні заходи вдосконалення процесу управління робочим часом в організації;
- зробити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Методи дослідження. При виконанні дослідження використовувалися наступні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень та формування висновків), статистично-економічний (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний та графічний (для наочного представлення результатів аналізу).

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що у роботі наведено шляхи покращення системи управління робочим часом працівників компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер» та запропоновані заходи вдосконалення управління робочим часом у сучасних умовах. Опубліковані тези доповіді «Роль корпоративного тайм-менеджменту в організації», опубліковані в Збірнику тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» 17 -19 квітня 2024 р.

Ключові слова: управління робочим часом, тайм-менеджмент, методи, працівники, компанія ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Наумець З. О.

(прізвище, ініціали)

на тему _____ Управління робочим часом _____
(назва теми)

1. Актуальність теми: обумовлена потребою в належній організації робочого часу працівників, що сприятиме покращенню техніко-економічних та фінансових показників підприємства. Основи ефективного управління часом дозволяють компанії здійснити ретельний аналіз і покращити систему тайм-менеджменту. Ефективне використання часу дозволяє здійснити більше роботи за менший проміжок часу, при цьому не втрачаючи якості.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних літературних джерел, зокрема підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри. Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному розділі КБР. 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в ТОВ «ГЛОСС ЕНД РЕЙТЕР», а саме: досягнень та проблем. Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками. У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки. Висновки стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми. Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора: Дослідження полягає у визначенні основних напрямів управління робочим часом. Узагальнено результати теоретико-методичних напрацювань з обраної теми.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: основні поняття здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, авторська наукова позиція не завжди проголошена.

5. Наявність недоліків: основні поняття здебільшого визначені, критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів з предмету дослідження містяться, але в окремих випадках проведено поверхово, авторська наукова позиція щодо способу розв'язання проблеми не завжди визначена чітко. У завершенні 2 – го розділу відсутня систематизація виявлених проблем і причин з графічним їх відображенням.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 64 бали, відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник

доцент, доцент, к.т.н.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Данилевич Н.С.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

“ 25 ” 05 2024 р

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки вищої освіти
Наумець Злати Олександрівни
на тему: «**Управління робочим часом**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення полягає в тому що, норми про час відпочинку та робочий час – це один з найважливіших інститутів трудового права. Їхнє дотримання забезпечує захист прав та інтересів працівників, а також сприяє збереженню їхнього здоров'я та працездатності. Сьогодні якість, продуктивність і гнучкість персоналу є вирішальними факторами успіху підприємства. Аналіз використання робочого часу доводить необхідність його застосування і практичну значущість.

Тайм-менеджмент – це науково-практичний метод управління часом, який дозволяє оптимізувати роботу працівників та підвищити ефективність їхньої діяльності.

Проведене дослідження відрізняється якістю і практичною значущістю.

Позитивним аспектом цієї кваліфікаційної роботи є те, що в ній визначено поняття робочого часу як універсальної міри праці, розкрито сутність і принципи тайм-менеджменту, досліджено законодавче регулювання робочого часу. Також проаналізовано регулювання робочого часу працівників компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер» та ефективність використання часового ресурсу в цій компанії.

Зауваженням є те, що у роботі не завжди критично проаналізовано наведену інформацію, не кожен матеріал визначено з позитивних та негативних аспектів та не завжди наведена власна авторська позиція.

Значущість отриманих результатів полягає в тому, що у роботі запропоновано шляхи вдосконалення системи управління робочим часом працівників компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер». Також висунуто пропозиції щодо покращення управління робочим часом у сучасних умовах, зокрема організація робочого простору працівника.

Рецензована кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки.

Рецензент, головний бухгалтер

О.М. Ворона

Підпис засвідчую, директор
ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

М.І. Прохоров

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ.....	5
1.1 Сутність процесу управління робочим часом.....	5
1.2 Методи та принципи управління робочим часом.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ У КОМПАНІЇ ТОВ «ГЛОСС ЕНД РЕЙТЕР».....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Глосс Енд Рейтер».....	26
2.2 Ефективність процесу управління робочим часом у компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер».....	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ, ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ.....	41
3.1 Основні заходи вдосконалення процесу управління робочим часом у компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер».....	41
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена потребою в належній організації робочого часу працівників, що сприятиме покращенню техніко-економічних та фінансових показників підприємства. Основи ефективного управління часом дозволяють компанії здійснити ретельний аналіз і покращити систему тайм-менеджменту. Ефективне використання часу дозволяє здійснити більше роботи за менший проміжок часу, при цьому не втрачаючи якості.

В Україні законодавство надає працівникам широкі можливості для максимально ефективного використання вільного часу. Однак, на жаль, багато роботодавців нехтують цими нормами, ігноруючи або свідомо порушуючи закон. Найпоширеніші порушення: збільшення тривалості робочого часу, незаконне залучення до понаднормової роботи, відмова у встановленні скороченого робочого часу. Такі дії роботодавців негативно впливають на права та інтереси працівників та порушують баланс між роботою та особистим життям. Тому питання управління робочим часом працівників набуває особливої гостроти

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему управління робочим часом, поліпшенням режимів праці та відпочинку вивчають такі українські вчені як Колот А.М., Лопушняк Г.С., Василик А.В., Данилевич Н.С., Бекетова А.П., Ляшок Н.Ю., Дзямулич М.І., Шматовська Т.О., Іванова Г.І. та інші.

Метою дослідження є узагальнення практичних та теоретичних засад використання робочого часу на підприємстві та розробка рекомендацій для підвищення продуктивності та оптимізації використання часу в робочому процесі в ТОВ «Глосс Енд Рейтер».

Для досягнення визначеної у роботі мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність процесу управління робочим часом;
- розглянути основні методи та принципи управління робочим часом;
- провести аналіз процесу управління робочим часом в організації;

- оцінити ефективність процесу управління робочим часом в організації;
- розробити основні заходи вдосконалення процесу управління робочим часом в організації;
- зробити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - процес управління робочим часом на підприємстві ТОВ «Глосс Енд Рейтер».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання робочого часу в компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер».

Методи дослідження. При виконанні дослідження використовувалися наступні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень та формування висновків), статистично-економічний (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний та графічний (для наочного представлення результатів аналізу).

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що у роботі наведено шляхи покращення системи управління робочим часом працівників компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер» та запропоновані заходи вдосконалення управління робочим часом у сучасних умовах.

Наукова апробація отриманих результатів: тези доповіді «Роль корпоративного тайм-менеджменту в організації», опубліковані в Збірнику тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» 17 -19 квітня 2024 р.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, дані з офіційних сайтів, звітність компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер» та дані , які було отримано в результаті дослідження.

Характер виконання кваліфікаційної роботи самостійний з власної ініціативи.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ

1.1. Сутність процесу управління робочим часом

Інститут робочого часу є важливим елементом, який забезпечує дотримання прав працівників і роботодавців у сфері праці; надає захист цих прав; регулює взаємовідносини працівників та роботодавців щодо використання робочої сили.

Робочий час - це період, протягом якого працівник виконує роботу, передбачену трудовим договором. Його тривалість закріплюється законодавством, колективним договором або угодою сторін. Норма робочого часу - це максимальна кількість годин, яку працівник повинен працювати протягом певного періоду часу. Розраховується, множачи тривалість робочого дня на кількість робочих днів у тиждень. У вихідні та святкові дні робочий день скорочується на одну годину. Цю норму можна зменшити за домовленістю між працівником і роботодавцем, але не можна збільшити [1].

Тижневі години - це кількість годин, які працівник відпрацював протягом календарного тижня. Вони можуть бути:

- Нормальні тижневі години складають не більше 40 годин на тиждень. Це стандартна тривалість робочого тижня в Україні.
- Скорочені тижневі години складають трохи більше 36 годин на тиждень. Вони встановлюються у міру створення економічних та інших необхідних умов. Наприклад, скорочений робочий тиждень може встановлюватися для працівників, які працюють у шкідливих умовах праці, або для працівників, які мають дітей до 14 років.
- Неповні тижневі години складають менше 40 годин на тиждень. Вони можуть встановлюватися за бажанням працівника або з інших причин, наприклад, для працівників, які мають обмежені фізичні можливості або які навчаються [2].

Ділиться на два види за структурою: п'ятиденний робочий тиждень (працівники мають два вихідні дні на тиждень, з урахуванням збереження річного

балансу їх робочого часу) та шестиденний робочий тиждень (працівники мають один вихідний день на тиждень, враховуючи межі норми тривалості робочого тижня) [3].

Робочий день - це кількість годин, які працівник повинен відпрацювати протягом доби.

Робочий день може бути різним за тривалістю. Найпоширеніший вид робочого дня - це нормальний робочий день, який триває 8 годин на день. Скорочений робочий день встановлюється для деяких категорій працівників, наприклад, для працівників, які працюють у шкідливих умовах праці, або для працівників, які мають дітей до 14 років. Неповний робочий день встановлюється для працівників, які бажають працювати менше, ніж 40 годин на тиждень, наприклад, для працівників, які мають додаткові обов'язки, або для працівників, які навчаються. Нічний робочий день - це робочий день, який триває з 22:00 до 06:00. Поза межний робочий час - це робочий час, який перевищує нормальну тривалість робочого часу [4].

Кодекс законів про працю України (КЗпП) у розділі IV «Робочий час» встановлює загальні правила того скільки буде тривати робочий час, його режиму та оплати (ст. 50–64). Ці правила відповідають основним міжнародним стандартам з питань праці.

1) КЗпП України (стаття 50) передбачає, що підприємства та організації можуть самостійно встановлювати тривалість робочого часу, яка може бути нижчою за встановлену законом норму. Це відповідає міжнародним стандартам з питань праці, які передбачають право працівників на гнучке регулювання робочого часу. У цих випадках законодавець також передбачає цілий комплекс прав і гарантій для працівників [5].

2) Крім загальної норми тривалості робочого дня, КЗпП України (статті 51, 53-54) передбачає ряд випадків, коли вона може бути скорочена. Наприклад, для працівників молодше 18 років встановлено, що вони мають працювати не більше 36 або 24 годин на тиждень. Крім того, тривалість роботи в нічний час (з 22:00 до 6:00) скорочується на одну годину. У період дії воєнного стану норми статті 54 (1

частина) КЗпП України не застосовуються. Це означає, що в цей час працівники можуть працювати в нічний час без скорочення тривалості робочого часу [6].

3) Крім нормальних та скорочених робочих часів, стаття 56 КЗпП України передбачає також неповний робочий час. Працівник та роботодавець можуть домовитися про те, що працівник працюватиме неповний робочий час. Це може бути зроблено як при прийнятті на роботу, так і в будь-який інший час. Працівники, які мають певні сімейні обставини, такі як, догляд за дитиною до 14 років або дитиною-інвалідом, вагітність, догляд за хворим членом сім'ї, можуть звернутися до роботодавця з проханням встановити для них неповний робочий час. Роботодавець зобов'язаний задовольнити це прохання.

4) КЗпП України (стаття 57-59) встановлює правила для змінної роботи. Коли починається та закінчується робочий час визначається графіком чергування та правилами трудового розпорядку підприємства. Змінна робота передбачає, що працівники рівномірно чергуються в тому порядку, який встановлений правилами трудового розпорядку підприємства. Один працівник не може працювати дві зміни підряд.

5) КЗпП (стаття 62 - 64) України встановлює абсолютний заборонений статус надурочної роботи. Є винятки, які передбачаються законодавством, такі як виконання робіт для оборони країни, запобігання громадським чи природним катаклізмам, аваріям на виробництві та негайному їх ліквідації і т. д. Здійснення надурочної роботи можливе лише за згодою виборного органу первинної профспілкової організації, і не може перевищувати чотирьох годин протягом двох послідовних днів та 120 годин на рік для кожного працівника [7].

У період воєнного стану кількість робочих годин на тиждень часу може бути збільшена до 60 годин, а для працівників зі скороченою тривалістю робочого часу - до 50 годин. Робочий тиждень може бути п'ятиденним або шестиденним. Працівники також можуть мати щотижневий безперервний відпочинок тривалістю до 24 годин.

Під час воєнного стану для працівників не поширюються такі обмеження:

- обмеження кількості робочих годин напередодні вихідних, святкових, неробочих днів
- обмеження кількості надурочних робіт;
- обов'язковість вихідного дня;
- заборона роботи у вихідний день;
- обов'язкова компенсація за роботу у вихідний день;
- обмеження роботи у святкові та неробочі дні [8].

Одним із способів підвищити адаптивність є ефективне управління робочим часом. Тайм-менеджмент є важливою складовою системи управління персоналом, яка допомагає працівникам правильно розподіляти свій час і досягати поставлених цілей.

Багато науковців досліджували питання ефективного управління часом. Вони розробили різні визначення що таке «тайм-менеджмент». Деякі визначення поняття «тайм-менеджмент» представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «тайм-менеджмент» з точки зору провідних науковців

Автор	Визначення сутності терміну «тайм-менеджмент»
А. Вронський [9]	Це управління переміщенням обсягу роботи, потрібних ресурсів та змінами в характері роботи в певний момент часу і в конкретному місці.
В. Кулікова [9]	Це набір стратегій, які сприяють досягненню високих результатів без надмірного напруження та перевантаження, забезпечуючи при цьому відчуття свободи та можливості самовираження.
Л. Зайверт [10]	Це систематичне та цілеспрямоване використання ефективних методів у щоденній практиці з метою оптимального та обдуманого управління часом.
С. Прентіс [9]	Існує велика кількість прикладів, прийомів і практичних порад, які допомагають впроваджувати стратегії управління часом у щоденному житті. Ці концепції стають ілюстративними та легко запам'ятовуються через реальні ситуації, в яких їх можна застосовувати.
С. Уорд [9]	Це збірка принципів, навичок, інструментів і систем, які спільно допомагають отримати максимальну користь від часу з метою покращення якості життя.

Закінчення таблиці 1.1

Б. Трейсі [10]	Це не лише метод для ефективного розподілу часу з метою підвищення продуктивності і доходів. Справжнє в управлінні часом полягає в здатності керувати власним життям, досягаючи більшої гармонії і задоволення як у особистій, так і професійній сферах.
В. Усов [9]	Це систематизація та розподіл завдань, ресурсів та змін в змісті роботи відповідно до визначених часових і просторових параметрів.
О. Крикун [10]	Комплекс прийомів, стратегій та інструментів, які сприяють управлінню особистим часом для максимізації продуктивності й ефективного використання його ресурсів.
Т. Примаєв [11]	Це процес організації та планування використання часу для досягнення цілей та підвищення ефективності. Це включає в себе розробку стратегій встановлення та досягнення цілей, розвиток навичок самоконтролю та раціональне використання особистого та робочого часу, а також максимізацію резервів часу.
О. Лашенко [12]	Комплекс методів, що охоплює планування, організацію, мотивацію і контроль використання часу, який визначається робочою та особистою сферою, з метою досягнення найбільш ефективних результатів в усіх аспектах життя та реалізації визначених цілей та цінностей

Джерело: розроблено автором на основі [9-12].

Отже за результатами таблиці 1.1. варто відзначити, що в різних джерелах наводиться дещо різне трактування сутності тайм-менеджменту. Це пов'язано з тим, що тайм-менеджмент є складним і багатогранним поняттям, яке може розглядатися з різних точок зору. Однак, незважаючи на ці розбіжності, усі визначення тайм-менеджменту мають спільні риси. Вони підкреслюють, що тайм-менеджмент є процесом, спрямованим на ефективне використання часу, досягнення поставлених цілей та балансування між роботою, особистим життям і відпочинком.

Після аналізу та узагальнення тлумачень "тайм-менеджменту" від сучасних науковців, на нашу думку, тайм-менеджмент – це система технологій, яка включає в себе планування та розподіл часу з метою збільшення ефективності роботи,

досягнення поставлених цілей, самоконтролю та раціонального використання часових ресурсів.

Тайм-менеджмент можна розділити на два блоки: корпоративний та індивідуальний. Індивідуальний тайм-менеджмент – це система управління часом, спрямована на підвищення продуктивності праці та якості життя людини. Корпоративний тайм-менеджмент – це зосередження на організації на роботі працівників компанії, як наслідок, ефективне використання часу кожним із працюючих [13].

Структура корпоративного тайм-менеджменту включає три рівні: управління часом на рівні підприємства, тайм-менеджмент в окремих відділах та індивідуальний підхід до управління часом провідних фахівців.

Корпоративний тайм-менеджмент спрямований на те, щоб працівники різних підрозділів могли ефективно співпрацювати, використовуючи інформаційні технології.

Управління часом на рівні окремих підрозділів у корпоративному тайм-менеджменті спрямоване на створення єдиної методології для співробітників, які виконують однакові обов'язки. Це особливо важливо у відділах, де працівники зайняті рутинною механічною роботою. У таких умовах враховують фізіологічні та психологічні особливості людини для забезпечення ефективності та безпеки праці.

Для створення єдиної системи організації роботи підприємства часто використовують послуги консалтингових фірм. Важливою умовою є визначення єдиної нормативної бази та стандартів, які регулюють використання робочого часу працівників. Ці норми повинні бути зафіксовані у відповідних документах і повідомленні всім працівникам [14].

На рисунку 1.1 зображено систему тайм-менеджменту підприємства, яка складається з трьох основних суб'єктів: керівника, служби управління персоналом та лінійного керівника. Кожен суб'єкт виконує свої функції та несе відповідальність за певні елементи системи.

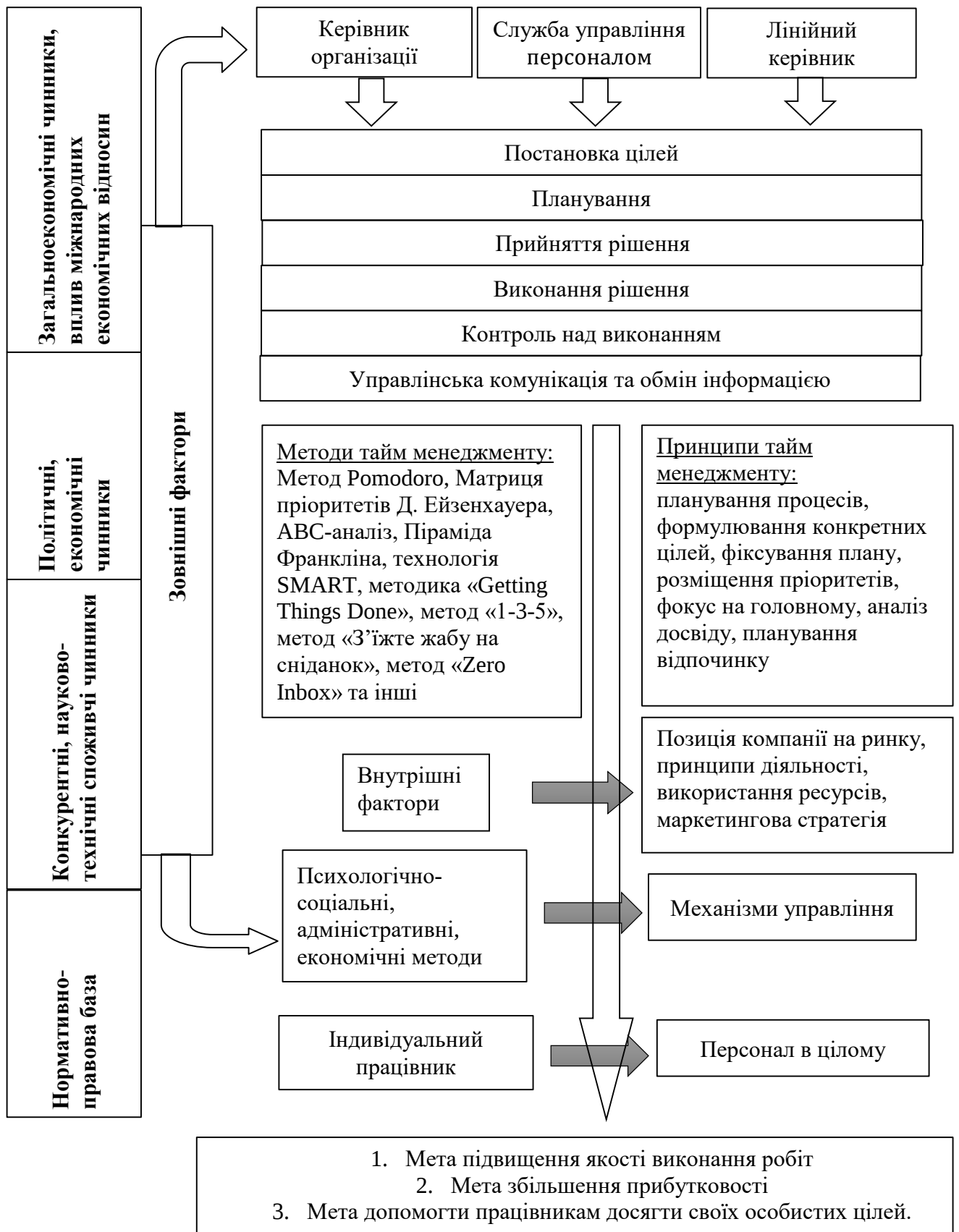


Рисунок 1.1 - Система тайм-менеджменту компанії [15]

Для постановки цілей слід спочатку створити високий рівень мотивації серед працівників, розглядати взаємодію бізнеса та особистих цілей, чітко визначати рівні цілей, проводити SWOT-аналіз, встановлювати пріоритети, інтегрувати тайм-менеджмент у власну систему цінностей та цілей, впроваджувати документацію тайм-менеджменту та аналізувати реалістичність та взаємозв'язок цілей.

Функція планування включає в себе аналіз існуючих тимчасових витрат і нормування трудових відносин на основі результатів цього аналізу. Важливо дотримуватися системно-цілісного підходу, узгоджувати плани різних підрозділів, враховувати заохочення за досягнення швидкості в роботі та відповідальність за відставання від плану. При плануванні необхідно враховувати облік на різних рівнях, ефективно розподіляти час на етапах виконання робіт, правильно вибирати ресурсні стратегії і створювати резерви для ефективного управління.

У процесі прийняття рішень важливо застосовувати стратегії пріоритезації, такі як оптимізація документообігу, впровадження експертних систем, розвиток навичок делегування та упорядкування завдань за їх важливістю та термінами, включаючи використання «матриці Ейзенхауера». Для покращення цього процесу також можна оптимізувати процедури та скористатися технічно-інформаційною підтримкою.

Реалізація прийнятого рішення включає в себе оновлення графіка дня і використання гнучкого графіку роботи, впровадження заходів для покращення навичок та інструментів роботи, планування чергування між відпочинком і працею, врахування особистих біоритмів та збереження регулярності роботи.

Нагляд за виконанням включає розробку та письмову фіксацію схем контролю, враховуючи засоби, об'єкти, суб'єкти та режим; здійснення контролю з різних аспектів (самоконтроль, процес, результати); створення ефективних каналів та інструментів для оперативного контролю.

Управлінська інформація та комунікації охоплюють планування структури інформаційних мереж і потоків в організації, вивчення "техніки особистої роботи" з різними засобами комунікації та технікою, впровадження систем електронного

документообігу та розвиток навичок ефективного проведення різних форм спілкування, таких як бесіди, наради та зустрічі.

Впровадження системи тайм-менеджменту в організації дозволяє оптимально та раціонально використовувати час працівників, сприяючи підвищенню ефективності функціонування підприємства. Це призводить до зменшення стресових ситуацій та встановлення нормальної робочої атмосфери. Регламентація робочих процесів та чітка формалізація термінів виконання завдань сприяють зниженню загальної напруженості на робочому місці [15].

Компанії використовують різні методи дослідження робочого часу та трудових процесів, щоб ефективно використовувати свої ресурси. Це завдання зазвичай покладено на HR-відділ. Методи дослідження трудових процесів класифікують за такими ознаками: ціль дослідження, кількість об'єктів, способи проведення спостереження, фіксація даних. Всі ці ознаки дозволяють отримати реальну картину використання робочого часу в компанії, а також визначити реальні витрати часу на виконання різних завдань. Це інформація, необхідна для оптимізації основних показників роботи компанії.

Метод безпосередніх вимірів, в основі якого постійне спостереження за процесом праці в цілому або його окремими складовими, такими як операції. Під час цього спостереження дослідник реєструє поточний час виконання роботи та тривалість, за яку виконуються окремі елементи процесу.

Метод моментних спостережень полягає в тому, що витрати робочого часу фіксуються випадковим чином або через регулярні інтервали часу. Цей підхід використовує закон великих чисел, який стверджує, що похибки, виникаючи при вивченні окремих частин, взаємно компенсуються при аналізі всієї сукупності [16].

Для дослідження витрат робочого часу використовують спостереження за робочим процесом. Дані методи можуть проводитися безпосередньо на робочих місцях або на дільниці. Спостереження може бути візуальним, коли спостерігач безпосередньо бачить робочий процес або за допомогою спеціальних приладів, наприклад, відеокамер.

Фотографія робочого часу – це основний метод дослідження витрат робочого часу, який полягає в тому, що спостерігач фіксує всі витрати часу працівника протягом зміни або короткого періоду.

Хронометраж – це метод дослідження витрат часу, який дозволяє виміряти тривалість окремих елементів операцій. Він використовується для визначення нормативної тривалості циклічних елементів операції та вивчення причин невиконання норм окремими робітниками.

Фотохронометраж - це підхід, де досліджують як витрачається робочий час, Він поєднує в собі фотографію робочого часу та хронометраж. Дозволяє одночасно отримати загальну картину використання робочого часу і точні дані про тривалість окремих операцій [17].

На нашу думку, раціональне використання робочого часу це чітка організація і планування трудового процесу; проведення спостереження, опису всіх видів діяльності; оптимізація розподілу робіт і використання робочого часу; аналіз втрат робочого часу, пошук причин, які їх обумовлюють; активне використання моніторингу факторів впливу на продуктивність праці.

1.2 Методи та принципи управління робочим часом

Тайм-менеджмент – комплексний підхід до управління часом, який поєднує в собі наукові принципи та практичні інструменти, що дозволяють ефективно використовувати найцінніший ресурс – час. Незважаючи на зовнішні фактори, які можуть впливати на використання часу, існує сім основних принципів тайм-менеджменту, які допоможуть нам бути більш ефективними:

- 1) Планування процесів — це процес визначення цілей і завдань, а також розробки плану їх виконання. Ефективне планування передбачає: визначення конкретних і досяжних цілей; розбиття великих завдань на дрібні; розрахунок часу, необхідного для виконання кожного завдання; врахування можливих проблем і

виділення резервного часу. Планування процесів є важливим навиком, який можна освоїти за допомогою практики.

2) Формулювання конкретних цілей — це важлива складова тайм-менеджменту. Застосування правила «декомпозиції цілей» допомагає розбити глобальні завдання на більш конкретні, локальні завдання. Розробка системи цінностей допомагає визначити, що важливо для людини та її організації. Врахування можливих помилок допоможе бути готовим до них і розробити план дій на випадок непередбачених обставин. Визначення наслідків досягнення цілей може допомогти мотивуватися і залишатися націленим на результат.

3) Фіксування плану — це невід’ємна складова тайм-менеджменту, яка дозволяє: перевірити, чи всі цілі і завдання зрозумілі і чітко сформульовані; забезпечити прозорість і доступність плану для всіх зацікавлених сторін; уникнути непорозумінь і конфліктів; прослідкувати прогрес і внести необхідні корективи в план. Для фіксації плану можна використовувати планувальний календар, таблиці або матриці, програми для планування справ.

4) Розміщення пріоритетів. Виконання дій відбувається послідовно, починаючи з термінових справ і переходячи до менш важливих. Важливо фокусуватися на поточних завданнях, не втрачаючи напрямок основної мети. Складні справи краще планувати на період пікової продуктивності.

5) Фокус на головному. Спрямовування на головні завдання передбачає акцентування уваги на глобальні цілі. Основна навичка управління часом полягає в утриманні від відволікання. Важливо вміти відмовлятися і уникати не планованих перерв, зокрема утримуватися від зайвих розмов з колегами, інтернет-серфінгу в соцмережах, перегляду телебачення та читання жовтої преси під час робочих годин.

6) Аналіз досвіду. Щоб покращити навички тайм-менеджменту, важливо аналізувати свій досвід. Це означає, що потрібно усвідомлювати свої дії і їх наслідки. Коли помиляєтеся, не потрібно боятися цієї помилки. Навпаки, повинні розібратися, чому вона сталася, і вжити заходів, щоб запобігти їй у майбутньому.

Це допоможе створити індивідуальне зведення правил із тайм-менеджменту, які будуть відповідати вашим потребам.

7) Планування відпочинку. Для покращення особистої продуктивності важливо не лише планувати робочі завдання, але й приділяти увагу якісному відпочинку. Необхідно віддавати час спілкуванню з близькими, забезпечувати достатній сон і використовувати вихідні для відпочинку. Повноцінне відновлення сил важливо для повного використання психофізіологічних можливостей [18].

На нашу думку принципи тайм-менеджменту є:

1) Планування (ставлення перед собою чітких цілей, складання плану , використання інструментів (календарі, списки справ тощо)).

2) Розстановка пріоритетів (визначення важливих завдань, вміння говорити «ні»).

3) Дисципліна (дотримання плану, зосередження на одному завданні, робити перерви).

4) Усунення відволікаючих факторів (вимкнення сповіщень, тихе місце для роботи, використання програм для блокування сайтів тощо).

5) Гнучкість (готовність до змін, не здаватись, нагородження за досягнення поставлених цілей).

Отже дані набори принципів відрізняються, тим що перший більш детальний та теоретичний, а другий практичний та простий. Який набір принципів тайм-менеджменту використовувати, залежить від поставлених цілей та потреб.

Далі розглянемо сучасні методи, які сприяють виконанню завдань більш ефективно та швидше. На рисунку 1.2 зображено умовний поділ методик за принципами, які лежать в їх основі.

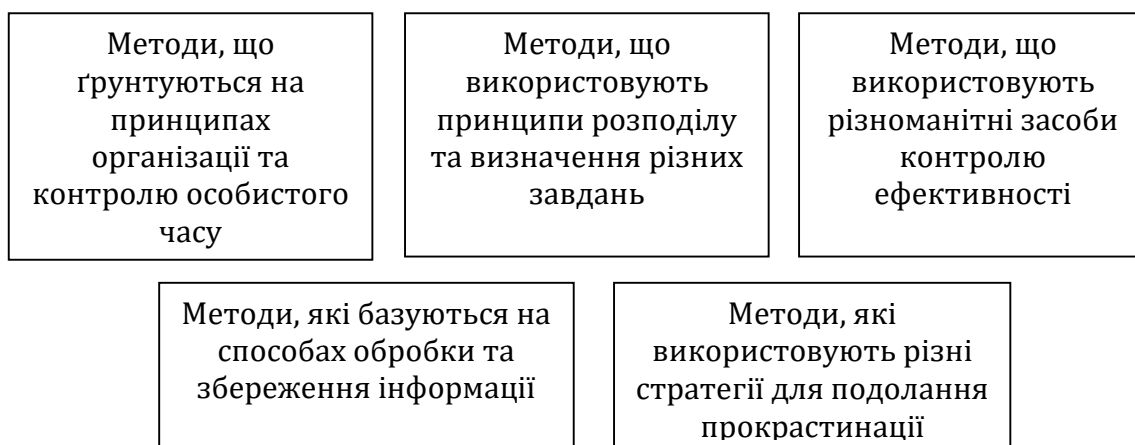


Рисунок 1.2 – Класифікація методик за принципами організації та контролю часу [19]

Розглянемо найвідоміші методи ефективного управління часом, які допоможуть підвищити продуктивність та досягти поставлених цілей.

Метод Pomodoro — це техніка, яка допомагає зосередитися на одному завданні в межах 25 хвилин, а потім зробити коротку перерву. Процес методу Pomodoro такий:

1. Людина має список справ і таймер.
2. Таймер встановлює на 25 хвилин.
3. Концентрується на завданні, поки відлік таймера не закінчиться.
4. Людина робить п'ятихвилинну перерву.
5. Після чотирьох відрізків робить перерву вже 15 - 30 хвилин.

Даний метод заснований на трьох правилах: розбиття складних проєктів на менші завдання (коли потрібно більше чим 4 сеансів Pomodoro), поєднання невеликих завдань (завдання що потребує менше одного сеансу Pomodoro), не відволікатись під час самого сеансу [20].

Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера. Ця методика допомагає визначити, яким справам слід приділити найбільше уваги. Вона враховує два фактори: важливість та терміновість справи. Терміновість залежна від того коли справа має бути виконана. Важливість залежна від того, наскільки справа впливає на загальний

результат роботи. На рисунку 1.3 зображено чотири блоки, на які поділяється матриця Ейзенхауера.



Рисунок 1.3 – Матриця Ейзенхауера [21]

Термінові та важливі справи — це завдання, які потрібно виконати негайно, оскільки вони мають значний вплив на загальний результат роботи. Несвоєчасне виконання таких завдань може призвести до негативних наслідків, таких як втрата часу, грошей або репутації. Успішні люди часто займаються такими завданнями на ранніх стадіях, коли вони ще не є терміновими. Це дає їм більше часу, щоб ретельно їх продумати і виконати.

Справи, які є важливими але не терміновими, можна відкласти на потім. Однак такі завдання можуть стати терміновими, якщо виникнуть непередбачені обставини. Тому важливо періодично переглядати такі завдання та оцінювати їхню важливість. Якщо завдання можна доручити іншим особам, то це слід зробити. За собою слід залишити тільки контроль термінів виконання завдань.

Термінові, але не важливі справи є небезпечними, оскільки вони можуть призвести до поспіху. У поспіху людина може не врахувати всіх деталей завдання і виконати його неякісно. Якщо завдання не є важливим, то його краще доручити іншим особам, які можуть виконати його якісно і вчасно.

Справи, які не є терміновими та важливими, часто накопичуються на робочому столі. Якщо людина починає займатися такими завданнями, забуваючи про більш важливі справи, то вона не може скаржитися на перевантаження роботою. Від таких завдань слід утримуватися [22].

АВС-аналіз. Це метод класифікації завдань за ступенем їхньої важливості. Він є ефективним, оскільки дозволяє швидко і просто визначити, які завдання є найважливішими.

Для проведення АВС-аналізу всі завдання поділяються на три групи:

- Завдання категорії «А» є найважливішими завданнями на даному етапі діяльності. Вони мають вирішальне значення для успіху, і їхнє невиконання може призвести до серйозних наслідків. Завдання категорії «А» становлять приблизно 15 % від загальної кількості завдань.
- Завдання категорії «В» — це завдання, які бажано виконати, але їхнє невиконання не призведе до серйозних наслідків, що не поставить під загрозу загальний успіх. Завдання категорії «В» становлять приблизно 20 % від загальної кількості завдань.
- Завдання категорії «С» — це завдання, які не є обов'язковими і не мають суттєвого впливу на загальний результат роботи. Такі завдання можна делегувати іншим особам або взагалі не виконувати. Завдання категорії «С» становлять приблизно 65 % від загальної кількості завдань [22].

Піраміда Франкліна. Це система планування, яка допомагає людям досягти своїх цілей у житті (рисунок 1.4). Вона відрізняється від інших методик тим, що не просто планує час, а й визначає, що потрібно зробити, щоб досягти глобальної мети. Піраміда спрямована на те, щоб допомогти людям зрозуміти, що є найбільш важливим, і зосередитися на цьому. Вона є готовою системою планування, яка може використовуватися людьми будь-якого віку і з будь-якою сферою діяльності.



Рисунок 1.4 – Піраміда Франкліна [23]

Детальніше розглянемо кожен етап піраміди Франкліна.

1) Головні життєві цінності — це те, що є найважливішим для людини в житті. Вони є фундаментом піраміди, на якому будується все інше. Ці цінності визначають, чого людина хоче від життя і в якому напрямку вона рухається.

2) Глобальна мета – наступний блок в піраміді, що визначається на основі життєвих цінностей і є найважливішою метою, яку кожна людина ставить перед собою на весь період життя. Важливо, щоб ця глобальна мета визначалася так, щоб забезпечити зрозуміння того моменту, коли людина вважатиме, що досягнула сенсу свого існування.

3) Генеральний план досягнення цілей — це покроковий маршрут, який допоможе людині досягти своєї глобальної мети. Він складається з конкретних проміжних цілей, які потрібно досягти на кожному етапі шляху.

4) Довгостроковий план — це план на 3-5 років, який визначає конкретні цілі, які потрібно досягти за цей період. Ці цілі повинні бути реальними і досяжними, і вони повинні відповідати генеральному плану досягнення глобальної мети.

5) Короткостроковий план — це план на термін від декількох тижнів до декількох місяців, який визначає конкретні завдання, які потрібно виконати за цей період. Чим детальний та продуманий буде цей план, тим легше буде його виконати, і тим ефективніше буде робота. Короткостроковий план є частиною досягнення пункту довгострокового плану.

6) План на кожен день — це найменший елемент піраміди досягнення цілей. Він складається з конкретних завдань, які потрібно виконати в цей день, щоб наблизитися до глобальної мети [23].

Технологія SMART. Це метод постановки цілей, який допомагає підвищити їхню ефективність. Цілі за цією технологією мають бути:

S (Specific) – конкретні та специфічні, що допомагають уникнути непорозумінь та розбіжностей між тим, що очікується, і тим, що отримується

M (Measurable) – вимірювані, що сприяють моніторингу прогресу та оцінюванню результатів

A (Achievable) – досяжні, які можливо досягти, використовуючи наявні знання та навички

R (Result-oriented) – орієнтовані на результат, що сприяють утриманню компаній в стані спрямованості та мотивації

T (Time-based) – з чітко визначеними термінами, що допомагають підвищенню ефективності та результативності діяльності персоналу [24].

Методика «Getting Things Done» (GTD). Це система організації завдань і управління часом, розроблена Девідом Алленом. Вона заснована на п'яти основних принципах: збір, обробка, організація, огляд, дії. Основна ідея GTD полягає в тому, щоб звільнити вашу голову від зайвих думок і зосередитися на конкретних завданнях. Вона спрощує процес організації завдань, допомагає підтримувати порядок у роботі та забезпечує більший контроль над тим, що потрібно зробити [25].

Метод «1-3-5». Це система планування, яка допомагає фокусуватися на найважливіших завданнях і уникати перевантажень. За даним методом щодня потрібно виконувати лише дев'ять завдань: одне дуже важливе завдання, яке

потрібно виконати в першу чергу; три завдання середньої важливості, які потрібно виконати протягом дня; п'ять дрібних завдань, які бажано виконати, але в разі потреби можна й відкласти. Метод «1-3-5» допомагає підвищити ефективність і продуктивність, фокусуватись на найважливіших завданнях, уникнути перенавантажень, визначити пріоритети [26].

Метод «Zero Inbox». Це система управління електронною поштою, розроблена американським підприємцем Айтекіном Тэнком. Основна ідея методу полягає в тому, щоб тримати свою папку вхідних листів пустою. Це може бути корисним для людей, які ведуть активну ділову переписку або для тих, у кого періодично накопичується багато електронної пошти, з якою вони не знають, що робити [27].

Отже, методи тайм-менеджменту - це ефективний інструмент, який допомагає працівникам максимально використовувати свій час і досягати поставлених цілей. Вони дозволяють визначати пріоритети, правильно розподіляти час і гнучко реагувати на зміни.

Аналіз використаного робочого часу базується на показниках, що виражені в людино-годинах, людино-днях та відсотках [28, 29].

Календарний фонд робочого часу:

$$КФ = ФВЧ + Д_{ВХ} + Д_{С} + Д_{Н}, \quad (1.1)$$

де $ФВЧ$ – фактично відпрацьований час в людино-днях; $Д_{ВХ}$ - кількість вихідних днів; $Д_{С}$ – кількість святкових днів; $Д_{Н}$ – кількість не явочних днів.

Табельний фонд робочого часу (формула 1.2):

$$ТФ = КФ - (Д_{ВХ} + Д_{С}) \quad (1.2)$$

Максимально можливий фонд робочого часу:

$$МФ = КФ - (Д_{ВХ} + Д_{С} + Д_{В}), \quad (1.3)$$

де $Д_{В}$ - кількість щорічної відпустки.

Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу:

$$K_{\text{КФ}} = \frac{\text{ФВЧ}}{\text{КФ}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу:

$$K_{\text{ТФ}} = \frac{\text{ФВЧ}}{\text{ТФ}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу:

$$K_{\text{МФ}} = \frac{\text{ФВЧ}}{\text{МФ}} \times 100\% \quad (1.6)$$

Середньофактична тривалість робочого періоду:

$$\bar{t}_{\text{ф.п.}} = \frac{\text{ФВЧ}}{\bar{N}}, \quad (1.7)$$

де $\bar{N}$ - середньооблікова чисельність працівників у даному періоді.

Середньовстановлена тривалість робочого періоду:

$$\bar{t}_{\text{н.п.}} = \frac{\text{ТФ}}{\bar{N}} \quad (1.8)$$

Коефіцієнт використання встановленої тривалості робочого періоду :

$$K_{\text{рп}} = \frac{\bar{t}_{\text{ф.п.}}}{\bar{t}_{\text{н.п.}}} \times 100\% \quad (1.9)$$

Середньофактична тривалість робочого дня (повна):

$$t_{\text{ФП}} = \frac{\text{ФВЧ}_{\text{Г}}}{\text{ФВЧ}}, \quad (1.10)$$

де $\text{ФВЧ}_{\text{Г}}$ - загальне число відпрацьованих людино-годин.

Середньофактична тривалість робочого дня (нормована):

$$t_{\text{фур}} = \frac{\text{ФВЧ}_{\Gamma} - \text{ФВЧ}_{\text{п.г.}}}{\text{ФВЧ}}, \quad (1.11)$$

де $\text{ФВЧ}_{\text{п.г.}}$ - понаднормові відпрацьовані людино-години.

Середньовстановлена тривалість робочого дня :

$$t_{\text{н}} = \frac{\sum t^{\Gamma} T}{\sum T}, \quad (1.12)$$

Де t^{Γ} - встановлена тривалість робочого дня окремих категорій працівників; T – чисельність працівників, які мають встановлену тривалість робочого дня.

Коефіцієнт використання тривалості повного робочого дня:

$$K_{\text{в.п.}} = \frac{t_{\text{фп}}}{t_{\text{н}}} \times 100\% \quad (1.13)$$

Коефіцієнт використання тривалості урочного робочого дня:

$$K_{\text{рд}}^{\text{ур}} = \frac{t_{\text{фур}}}{t_{\text{н}}} \times 100\%. \quad (1.14)$$

Чим більше вище перераховані коефіцієнти наближаються до 100%, тим ефективніше використовується відповідний часовий ресурс.

Зміна фонду робочого часу визначається під впливом певних факторів:

— кількості днів, відпрацьованих робітником в середньому за досліджуваний період:

$$\Delta \text{ФВЧ}_{\text{д}} = \bar{N}_{\text{ф}} \times (D_{\text{ф}} - D_{\text{пл}}) \times t_{\text{н}}, \quad (1.15)$$

де $D_{\text{ф}}$ - фактична кількість днів, відпрацьованих працівником в середньому за досліджуваний період, $D_{\text{пл}}$ - планова кількість днів, відпрацьованих працівником в середньому за досліджуваний період.

— чисельності працівників:

$$\Delta\Phi ВЧ_q = (\bar{N}_\phi - \bar{N}_{пл}) \times D_{пл} \times t_n; \quad (1.16)$$

— середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta\Phi ВЧ_t = \bar{N}_\phi \times D_\phi \times (t_{фп} - t_n). \quad (1.17)$$

Отже дані показники використання робочого часу дають цінну інформацію про те, як організована праця на підприємстві. Їх аналіз дозволяє зробити висновки про: ефективність використання робочого часу, рівень завантаження працівників, наявність непродуктивних витрат часу, причини втрат робочого часу, відповідність фактичних витрат часу нормативним.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ У ТОВ «ГЛОСС ЕНД РЕЙТЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глосс Енд Рейтер» (надалі – ТОВ «Глосс Енд Рейтер») – це виробниче підприємство, яке створено у 2010 році з метою задоволення потреб населення в якісних та доступних водяних та електричних сушках для рушників з нержавіючої сталі.

ТОВ «Глосс Енд Рейтер» зареєстроване за адресою: Україна, 15563, Чернігівська обл., Чернігівський р-н, с. Количівка, вул. Лугова буд. 1А.

ТОВ «Глосс Енд Рейтер» здійснює діяльність в розрізі наступних КВЕД:

- 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.;
- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів.

Організаційна структура підприємства:

- адміністрація: директор, заступник директора з технічних питань, головний бухгалтер;
- виробництво: електрик, завідуючий складом, електрозварник ручного зварювання, шліфувальник, фрезерувальник, полірувальник, токар та згинальник труб.

ТОВ «Глосс Енд Рейтер» встановлюється 5-ти денний робочий тиждень. Нормальна тривалість робочого часу працівників 40 годин на тиждень.

Дане підприємство виробляє популярні моделі сушки для рушників – драбинки, змійки, фокстроти та модерни – тільки зі сталі марки AISI 304

(08X18H10), що при 100% контролі продукції на герметичність забезпечує довговічність виробу далеко за гарантійним терміном експлуатації.

Систему ризиків, що впливають на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Глосс Енд Рейтер», необхідно розглядати на двох рівнях. До першого рівня відносяться загальні ризики, які формуються на макрорівні і час настання яких не залежить від виробничого процесу.

В цілому до основних ризиків, які мають вплив на діяльність товариства можна віднести:

- політичні, що порушують умови виробничо-торгівельного процесу підприємства;

- втрати через зупинку виробництва, вплив певних факторів, що призводять до втрати основних та оборотних активів (будівель, транспорту, сировини), а також ризики, пов'язані з використанням нового обладнання та технологій у виробництві.

Виробничі запаси ТОВ «Глосс Енд Рейтер» складаються із нержавіючої сталі марки AISI 304 та комплектуючих до складу яких відносяться терморегулятори, ніхромовий нагрівач, кріплення, наклейки та ін.

Підприємство переважно працює за отриманими замовленнями оптових та роздрібних клієнтів, тобто виробничий процес не передбачає надлишку виробництва продукції, яка буде зберігатися на складі. Дані тенденції підкреслюють значний інтерес до продукції та його популярність.

ТОВ «Глосс Енд Рейтер» займається реалізацією продукції не лише на території України, але й здійснює експорт продукції до території Молдови, а тому залишки коштів на рахунках банку представлені національною валютою та доларами США. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Глосс Енд Рейтер» характеризується популярністю виготовленої продукції на європейському ринку [30].

Проводячи SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Глосс Енд Рейтер», ми з'ясували наступне (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Працюють з акцентом на специфіку локального ринку та індивідуальні вподобання • Ефективна система управління, що сприяє швидкому прийняттю рішень • Швидке адаптування до мінливих ринкових умов • Персональний підхід до клієнтів та працівників	• Обмеженість матеріально-фінансових ресурсів • Низький рівень використання наявних виробничих потужностей • Обмежені можливості кар'єрного росту
Можливості	Загрози
• Зростаючий попит на локальні продукти • Покращення операційної ефективності • Співпраця з іншими малими підприємствами • Вихід на нові ринки	• Висока плинність кадрів • Нестача фінансів • Економічні спади

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Отже, компанія має ряд сильних сторін, які допомагають досягти успіху на місцевому ринку. Однак для цього потрібно попрацювати на слабкими сторонами, такими як: обмеженість матеріально-фінансових ресурсів, що призводить до того, що на працівників покладають більше завдань, ніж вони можуть виконати за відведений час; низький рівень використання виробничих потужностей, який спонукає до скорочення робочого часу, вимушених відпусток, звільнень; обмежені можливості кар'єрного росту, що знижують зацікавленість працівників у роботі та погіршення якості праці протягом робочого дня.

Показники, що вказують на виявлені недоліки: погіршення рентабельності протягом 2021-2023 років, зниження оборотності активів у 2023 році, маленька кількість працівників (табл. 2.2).

У сучасному ринковому середовищі фінансовий стан компанії відіграє важливу роль. Аналіз фінансових даних дає можливість проаналізувати результати діяльності компанії, наявність управлінських ресурсів та фінансової інфраструктури.

Для уявлення продемонстровано аналіз показників фінансового стану ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за 2021-2023 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники фінансового стану ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення	
				2022	2023
1	2	3	4	5	6
Показники ліквідності підприємства					
Власний оборотний капітал, тис. грн	2123,3	2897,3	3247,3	774	350
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,1414	1,4278	1,2885	-0,7136	-0,1393
Коефіцієнт проміжної ліквідності	8,9911	2,7229	3,7596	-6,2681	1,0366
Коефіцієнт покриття	21,3478	7,1401	8,8266	-14,2077	1,6865
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	-0,1095	0,1400	-0,0137	0,2495	-0,1537
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	-10,1321	6,1414	-74,1350	16,2735	-80,2764
Коефіцієнт мобільності власного капіталу	-7,9228	5,8614	-61,7357	13,7842	-67,5972
Коефіцієнт накопичення зносу	0,7067	0,7403	0,9013	0,0337	0,1610
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,4967	0,5531	0,5235	0,0564	-0,0296
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів (мобільності)	6,8233	11,1866	12,1834	4,3633	0,9968
Коефіцієнт мобільності активів	0,6847	0,7812	0,7978	0,0964	0,0166
Показники ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	1,6731	3,2148	1,7723	1,5417	-1,4425
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,1387	2,1883	1,1629	1,0496	-1,0254
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-16,8522	28,8662	-67,8498	45,7184	-96,7160
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,9114	9,4853	4,2271	5,5740	-5,2583
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,1813	22,2801	10,3710	5,0989	-11,9091
Тривалість одного обороту активів	218	114	206	-105	92
Тривалість одного обороту оборотних активів	321	167	314	-154	147
Тривалість одного обороту власного капіталу	-22	13	-5	34	-18
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	93	38	86	-55	48
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	21	16	35	-5	19

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Показники рентабельності					
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) активів	0,0089	0,2551	-0,1483	0,2462	-0,4033
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) власного капіталу	-0,0813	6,7371	-2,4763	6,8184	-9,2134
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) продукції	0,0220	0,1496	-0,1277	0,1275	-0,2773
Прибутковість (збитковість) продажу валова	0,0701	0,2327	0,1924	0,1626	-0,0403
Прибутковість (збитковість) продажу операційна	0,0563	0,1624	-0,1532	0,1061	-0,3156
Прибутковість (збитковість) продажу чиста	0,0081	0,1196	-0,1532	0,1115	-0,2728

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Власний оборотний капітал ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом всього періоду дослідження має позитивне значення, оскільки активи підприємства складаються із оборотних засобів, які мають тенденції до зростання. В цілому ми спостерігаємо збільшення власного оборотного капіталу ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом 2022 року на 774 тис. грн та протягом 2023 року – на 350 тис. грн, що безумовно є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Глосс Енд Рейтер» характеризується надлишковою ліквідністю, яка може стати додатковим джерелом покращення господарської діяльності підприємства у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт проміжної ліквідності ТОВ «Глосс Енд Рейтер» має різносторонні тенденції, зокрема протягом 2022 року ми спостерігаємо зменшення на 6,2681, а протягом 2023 року навпаки – збільшення на 1,0366, проте значення показників є надлишковими.

Подібні тенденції ми спостерігаємо і у значенні показника покриття ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом періоду дослідження. Керівництву підприємства варто розробити якісні заходи із зменшення показників ліквідності, які будуть спрямовані на покращення діяльності підприємства.

Коефіцієнт автономії ТОВ «Глосс Енд Рейтер» показує негативні тенденції у діяльності підприємства, зокрема залежність від залучених ресурсів. Крім того, спостерігається збиткова діяльність підприємства, яка зумовлює виникнення від'ємного значення власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу ТОВ «Глосс Енд Рейтер», на наш погляд, має критичні значення, які на кінець 2021 року склали -10,1321, на кінець 2022 року – 6,1414, на кінець 2023 року - -74,1350, тобто спостерігається значний рівень залежності від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт накопиченого зносу ТОВ «Глосс Енд Рейтер» підкреслює значний рівень зношеності основних засобів підприємства, які приймають активну участь у виробничому процесі виробництва рушникосушарок.

Іншими словам рівень зношеності основних засобів на кінець 2021 року становив 70,67%, на кінець 2022 року – 74,03%, на кінець 2023 року – 90,13%. Загалом на кінець 2023 року основні засоби мають критичний коефіцієнт зношеності, що може вплинути негативним чином на якість виробленої продукції.

Коефіцієнт реальної вартості майна ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом періоду дослідження не зазнав значних змін, і переважно залишився на сталому рівні.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів (мобільності) ТОВ «Глосс Енд Рейтер» підкреслює значні розміри оборотних активів підприємства та їх співвідношення з основними засобами. Розмір показника має тенденцію до зростання, зокрема протягом 2022 року – на 0,0964, а протягом 2023 року – на 0,0166.

Коефіцієнт мобільності активів ТОВ «Глосс Енд Рейтер» має щорічну тенденцію до збільшення, загалом на кінець 2021 року значення складало 0,6847, на кінець 2022 року – 0,7812, на кінець 2023 року – 0,7978.

Оборотність активів ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом 2022 року мала тенденцію до збільшення, а протягом 2023 року – до зменшення. Загалом показник 2023 року наблизився до значення показника 2021 року. Це є негативним явищем, так як спостерігається послаблення ділової активності підприємства.

Оборотність оборотних активів ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом 2023 року показує також погіршення діяльності у частині оборотних активів, оскільки тривалість обороту збільшилася з 167 днів до 314 днів, зокрема на 147 днів. Даний показник підкреслює необхідність здійснення заходів із налагодження виробничого процесу на ТОВ «Глосс Енд Рейтер» та збільшення обсягів виробничої продукції, оскільки труби із нержавіючої сталі та комплектуючих для виробництва рушникосушарок, що є матеріальною складовою у підприємства.

Оборотність власного капіталу ТОВ «Глосс Енд Рейтер» характеризується зменшенням оборотності власного капіталу протягом 2023 року з 28,8662 до - 67,8498, що підкреслює низьку ділову активність та погіршення діяльності.

Здійснений розрахунок оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Глосс Енд Рейтер» в порівнянні із оборотністю кредиторської заборгованості є меншою, що для діяльності ТОВ «Глосс Енд Рейтер» є негативною тенденцією, оскільки період погашення дебіторської заборгованості є значно більшим у порівнянні із періодом погашення кредиторської заборгованості.

В цілому ТОВ «Глосс Енд Рейтер» повільніше отримує кошти від покупців та має швидше сплачувати поточну заборгованість перед кредиторами. Можемо вести мову, що клієнти ТОВ «Глосс Енд Рейтер» користуються товарним кредитом та дещо «морозять» кошти, які могли б піти на покращення фінансової діяльності підприємства.

Станом на кінець 2022 року період погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Глосс Енд Рейтер» 38 дні, а кредиторської заборгованості – 16 днів. На кінець 2023 року період погашення дебіторської заборгованості 86 днів, а кредиторської заборгованості – 35 днів.

Показники рентабельності ТОВ «Глосс Енд Рейтер» надають відомості про погіршення діяльності підприємства протягом 2023 року, зокрема за рахунок збитковості всі показники рентабельності підкреслюють критичність діяльності підприємства та ризик настання банкрутства.

Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом 2022 року збільшився на 0,2462, а протягом 2023 року навпаки – зменшився на 0,4033,

що зумовлено суттєвими змінами у розмірі активів та зменшенні розміру чистого прибутку підприємства.

Загалом, можна стверджувати, про вагоме погіршення рентабельності ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом 2023 року, зокрема значний вплив чинника війни на діяльність підприємства. ТОВ «Глосс Енд Рейтер» варто адаптуватися до даних умов та здійснювати якісні шляхи поліпшення виробничого процесу, бо існує ризик втрати платоспроможності, і як наслідок, банкрутство.

2.2. Ефективність процесу управління робочим часом у компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Аналіз тайм-менеджменту та умов праці у компанії «Глосс Енд Рейтер» має велике значення, оскільки ефективність функціонування підприємства залежить від працівників, які працюють на ньому. Даний процес охоплює різноманітні показники і є комплексним та багатограним.

У взаємодії зі своїми підлеглими ТОВ «Глосс Енд Рейтер» дотримується визначених правил:

- Кадрова політика будується на принципах недискримінації та забезпечує рівні можливості для всіх, хто працює.
- Співпраця з персоналом будується на засадах відкритості та конфіденційності. Компанія дбає про захист особистих даних своїх працівників.
- Для мотивації використовує матеріальні та нематеріальні методи заохочення, створює сприятливі умови праці.
- Не використовують працю дітей або людей, які змушені працювати проти волі.
- Створює безпечні умови праці, надає засоби індивідуального захисту, проводить інструктажі з техніки безпеки.
- Приймає рішення щодо працівників на основі їх ділових якостей та результатів роботи.

Оцінювати ефективність використання робочого часу працівниками ТОВ «Глосс Енд Рейтер», будемо на основі звітності за 2022 та 2023 рік .

У таблиці 2.3 представлені дані щодо кадрового складу працівників ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за даний період.

Таблиця 2.3 – Кадровий склад ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за 2022-2023 роки

Категорія	2022	2023	Відхилення, +/-
Рівень освіти			
Вища	8	7	-1
Середня	4	6	2
Категорії			
Керівники	2	2	0
Фахівці	3	2	-1
Робітники	7	9	2
Стать			
Жінки	2	2	0
Чоловіки	10	11	1
Вік			
від 22 до 35 років	3	4	1
від 36 до 45 років	2	2	0
від 46 до 59 років	2	2	0
старше 60 років	5	5	0

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Структура персоналу за рівнем освіти (див. рис. 2.1):

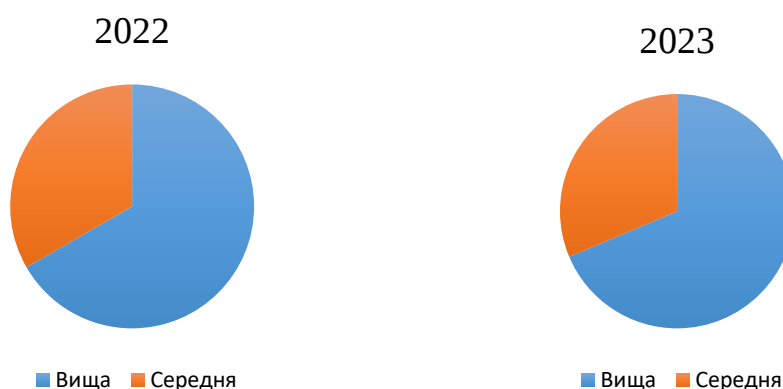


Рис. 2.1 Рівень Освіти працівників ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за 2022 – 2023 роки

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

За досліджуваний період більше ніж 70 % працівників мають вищу освіту, а отже можемо зазначити що присутній потенціал для розвитку.

Розподіл працівників за віком представлений на рисунку 2.2.

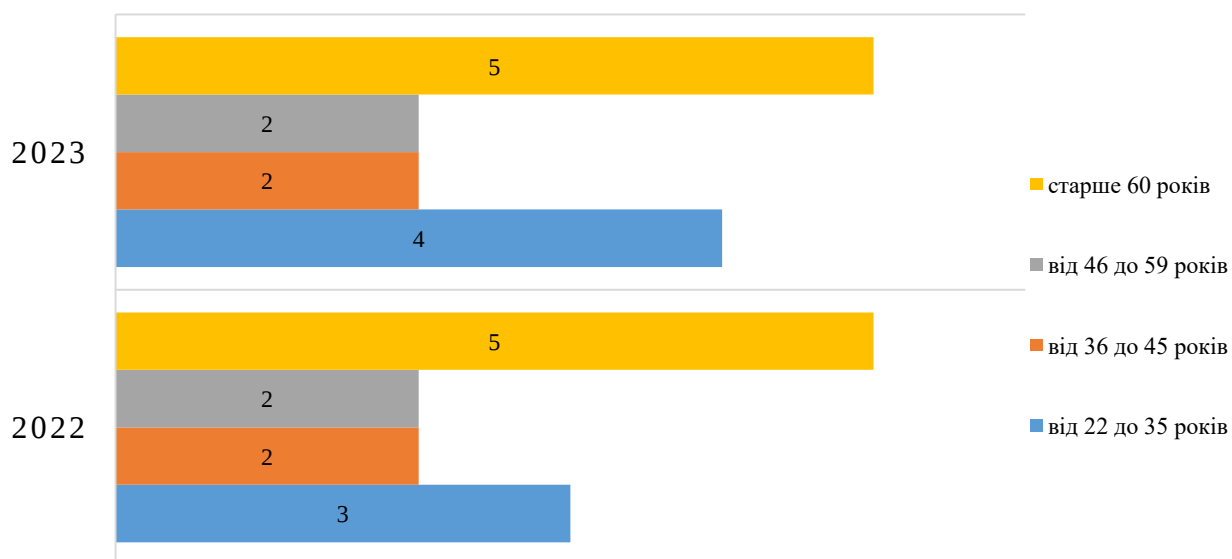


Рис. 2.2 Вікова структура працівників ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за 2022-2023 роки

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Зросла частка працівників від 22 до 35 років, що свідчить про те що підприємство інвестує в майбутнє. Стабільність частки працівників старше 60 років, означає цінність досвіду та знань старшого покоління на підприємстві.

Структура працівників за гендерною ознакою (див. рис. 2.3):

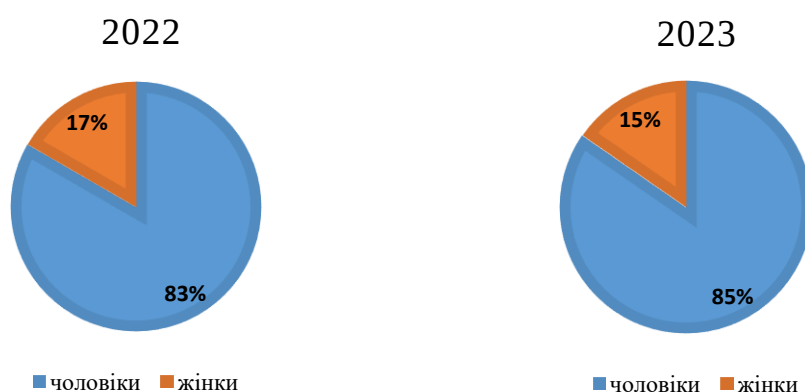


Рис. 2.3 Гендерний склад працівників ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за 2022-2023 роки

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

За 2022 та 2023 рік на підприємстві ТОВ «Глосс Енд Рейтер» більше ніж 80 % працівників це чоловіки, жінок менше 20 %.

Також з січня 2023 року по травень 2023 року працівники були на половині свого посадового окладу. З червня 2023 року вже перейшли на повну ставку.

У таблиці 2.4 представлені дані ТОВ «Глосс Енд Рейтер» використання робочого часу, за допомогою яких можна оцінити процес управління робочим часом.

Таблиця 2.4 – Показники використання часу персоналом ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за 2022-2023 роки

Назва показника	2022	2023	
		План	Фактичне
Середньооблікова чисельність працівників	12	13	13
Відпрацьовано людино-днів	2578	3150	3033
Вихідні дні	1395	1606	1517
Неявки усього, дн., в т.ч. з причин:	417	-	383
- щорічні відпустки	201	300	190
- відпустка для навчання	150	153	153
- тимчасова непрацездатність	58	-	33
- простої	8	-	7
Відпрацьовано людино-годин	16867	23181	18137
- у тому числі понаднормово	6	-	8
Відпрацьовано одним робітником:			
- днів	214	235	233
- годин	1405	1450	1395
Установлена тривалість робочого дня:			
- 1 працівник	2	2	2
- 14 працівників	8	8	8

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

За даними таблиці 2.4 було розраховано показники використання робочого часу працівниками ТОВ «Глосс Енд Рейтер». Результати даних розрахунків продемонстровано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників використання робочого часу на ТОВ «Глосс Енд Рейтер» за 2022-2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками		Відхилення, +/-	
	2022	2023	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5
Календарний фонд робочого часу, людино-дні (див. формулу 1.1)	4390	4933	543	12,4
Табельний фонд робочого часу, людино-дні (див. формулу 1.2)	2995	3416	421	14,1
Максимально можливий фонд робочого часу, людино-дні (див. формулу 1.3)	2794	3226	432	15,5
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу, % (див. формулу 1.4)	58	61	3	X
Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу, % (див. формулу 1.5)	86	88	2	X
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу, % (див. формулу 1.6)	92	94	2	X
Середньофактична тривалість робочого періоду, людино-дні (див. формулу 1.7)	214,8	233,3	18,5	8,6
Середньовстановлена тривалість робочого періоду, людино-дні (див. формулу 1.8)	249,6	262,8	13,2	5,3
Коефіцієнт використання встановленої тривалості робочого періоду, % (див. формулу 1.9)	86,1	88,8	2,7	X
Середньофактична тривалість робочого дня (повна), людино-години (див. формулу 1.10)	6,5	6	-0,5	-7,7
Середньофактична тривалість робочого дня (нормована), людино-години (див. формулу 1.11)	6,5	5,9	-0,6	-9,2
Середньовстановлена тривалість робочого дня, людино-години (див. формулу 1.12)	7,6	7,6	0	0
Коефіцієнт використання тривалості повного робочого дня, % (див. формулу 1.13)	85,5	78,9	-6,6	X

Закінчення таблиці 2.5

Коефіцієнт використання тривалості урочного робочого дня, % (див. формулу 1.14)	85,5	77,8	-7,7	X
Зміна фонду робочого часу під впливом:				
- кількості днів, відпрацьованих працівником в середньому за досліджуваний період, людино-години (див. формулу 1.15)	-	198	X	X
- чисельності працівників, людино-години (див. формулу (1.16))	-	0	X	X
- середньої тривалості робочого дня, людино-години (див. формулу 1.17)	-	4846	X	X

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу збільшився на 3% та використання табельного та максимально можливого фонду робочого часу збільшився на 2 %. Отже відбулись незначні зміни, але в позитивну сторону. Загалом дані показники високі та вище середнього, що означає високий рівень організації і дисципліни праці на даному підприємстві.

Коефіцієнт використання встановленої тривалості робочого періоду в 2022 році – 86,1%, в 2023 році- 88,8%. Працівники ТОВ «Глосс Енд Рейтер» недовикористовували встановлену тривалість робочого періоду на 13,9 % та 11,2 % відповідно.

Тривалість робочого дня (урочна) використовується не повністю, втрати протягом дня складають в 2022 році – 14,5%, в 2023 році - 22,2%, за рахунок понад нормованої роботи не покриваються втрати визначеної тривалості робочого дня в 2022 році на 14,5%, в 2023 році - на 21,1%. За досліджуваний період дані показники знизили свою ефективність.

Фонд робочого часу в 2023 році зменшився проти планового у звітному періоді на 5044 годин, у тому числі за рахунок кількості днів, відпрацьованих

працівником в середньому за досліджуваний період – 198 годин, за рахунок зменшення тривалості робочого дня – 4846 годин.

Загалом розраховані показники використання робочого часу працівниками ТОВ «Глосс Енд Рейтер» знаходяться на високому та вище середньому рівні. А отже рівень трудової дисципліни та ефективність роботи підприємства дуже добрий, але є резерви для збільшення продуктивності та поліпшення роботи працівників, так як було недостатнє стимулювання працівників до раціонального та ефективного використання робочого часу.

Також, проходячи практику на даному підприємстві, був проведений моніторинг робочого часу головного бухгалтера ТОВ «Глосс Енд Рейтер». У таблиці 2.6 продемонстровані фактичні та нормовані показники використання робочого часу головного бухгалтера протягом робочого тижня.

Таблиця 2.6 – Фактичні та нормовані показники використання робочого часу головного бухгалтера ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом п'яти днів

Показник	Робочий час, хв	
	Нормовані показники	Фактичні показники
ОП	2040	1890
ОРМ	30	45
ПВ	300	375
ВПД	-	50
ПЗ	30	40

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Де ПВ – час для відпочинку та задоволення особистих потреб; ОП – час основної роботи; ОРМ – час, відведений на забезпечення належного функціонування та обслуговування робочого місця; ВПД – втрати часу через порушення трудової дисципліни; ПЗ – підготовчо-завершальний час.

Дані таблиці 2.6 дають можливість розрахувати ефективно використаний час (сума ОП, ОРМ, ПЗ) та втрачений (сума ПВ, ВПД) робочий час.

Розрахунки зазначено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Складові нормованого та фактичного балансу робочого часу головного бухгалтера ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Показник	Нормований робочий час		Фактичний робочий час	
	хв.	%	хв.	%
Ефективно використаний час	2400	100	1975	82,3
Час витрат	-	-	425	17,7
Загальний час роботи	2400	100	2400	100

Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Проаналізувавши та розглянувши показники фактичного та нормованого робочого часу працівника на посаді головного бухгалтера у ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом одного робочого тижня, можна сказати що фактичне значення менш ефективніше чим нормоване, наприклад працівник використовує 82,3% для ефективної роботи, це менше чим зазначено в нормах – 100 % та взагалі має втрати часу через порушення трудової дисципліни – 50 хвилин за робочий тиждень. Це означає, що працівник недостатньо фокусувався на завданнях, не мав хорошої розстановки пріоритетів у використанні робочого часу та недотримувався норм відпочинку та роботи.

За допомогою аналізу ефективності використання робочого часу працівників ТОВ «Глосс Енд Рейтер» були виявлені наступні проблеми управління робочим часом:

- Відсутність чіткої організації та розстановки пріоритетів у використанні робочого часу.
- Відсутність фокусу та концентрації на завданнях.
- Недотримання встановлених норм робочого часу та відпочинку.
- Недостатнє стимулювання працівників до раціонального та ефективного використання робочого часу.

Отже процес використання робочого часу потребує поліпшень, оскільки не завжди ефективний, і не завжди вистачає часу для виконання важливих завдань.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ, ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ

3.1. Основні заходи вдосконалення процесу управління робочим часом у компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Розглядаючи суть та методи застосування тайм-менеджменту для ефективної організації робочого часу, можна зрозуміти, що оволодіння принципами ефективного використання часу дозволить підвищити продуктивність праці на підприємстві «Глосс Енд Рейтер». Для удосконалення використання робочого часу працівниками можна застосувати наступні підходи:

1. Встановлення конкретної мети, яка має бути чітко визначена та досяжна. Тайм-менеджмент допоможе досягти цієї мети швидше та з мінімальними затратами часу.

2. Мотивація працівника до раціонального розподілу свого часу, щоб не затримуватися на роботі та мати можливість насолоджуватися дозвіллям та повноцінним відпочинком.

3. Організація робочого простору, забезпечення працівника необхідними інструментами для високоякісної роботи.

Пропонуємо декілька заходів щодо ефективного управління робочим часом в ТОВ «Глосс Енд Рейтер»:

- Впровадження 5S системи раціоналізації робочого місця, яка значно поліпшить продуктивність та керованість робочої зони, щоб ефективніше використовувати час.
- Застосування методу для особистого планування робочого часу
- Використання системи Kanban (електронної версії), що являє собою засіб з управління часом, який допомагає візуалізувати роботу.

Далі розглянемо їх більш детально. Отже перший запропонований захід – це впровадження 5S системи.

Система 5S складається з п'яти простих, але ефективних кроків (див. рис. 3.1):

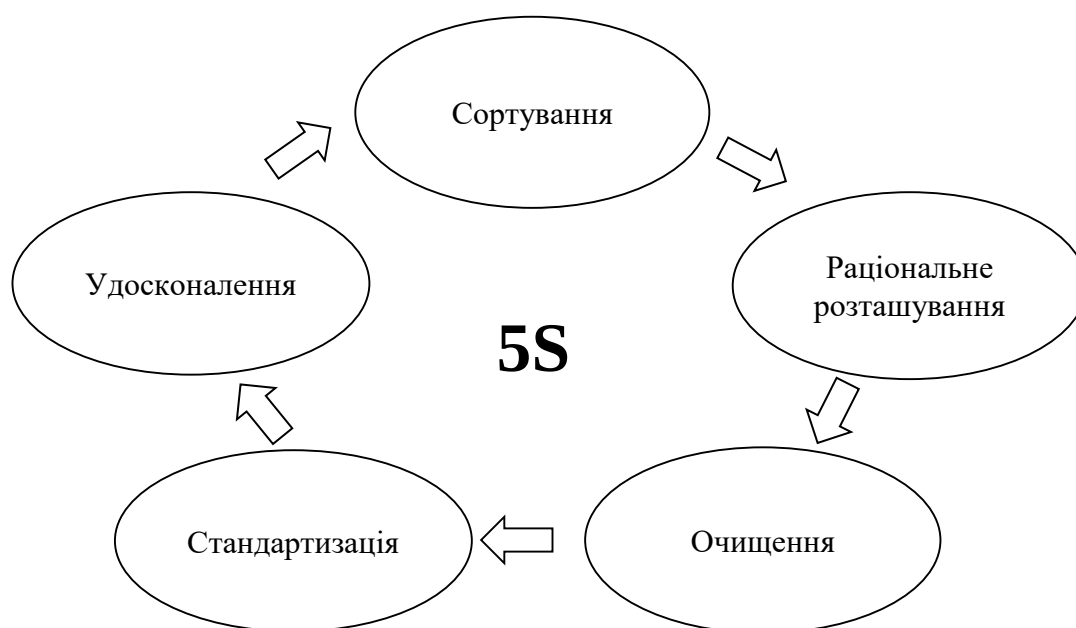


Рисунок 3.1 – Дії системи 5S

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Розглянемо кожен складову більш детально:

1. Сортування, що полягає в упорядкуванні робочого простору шляхом визначення потрібних предметів і видалення тих, які не є необхідними. Робоче середовище розподіляється на три категорії: потрібні, тимчасово непотрібні і зайві. Потрібні предмети залишаються на місці, тимчасово непотрібні розміщуються на відстані від робочого місця або зберігаються централізовано, а зайві видаляються згідно з правилами. Цей процес поліпшує безпеку і організацію робочого середовища.

2. Раціональне розташування включає в себе виділення та позначення місць для всіх необхідних предметів у робочому середовищі. Постійне збереження цих предметів на відведених місцях є критичним для ефективності, оскільки це допомагає уникнути витрати часу на пошуки.

3. Очищення включає створення робочого середовища, яке легко контролювати та постійно підтримувати у належному стані.

4. Стандартизація полягає у встановленні стабільності у виконанні процедур, які впливають з перших трьох етапів 5S. Це включає розробку простого і зрозумілого контрольного списку.

5. Удосконалення полягає у тому, що встановлені процедури стають автоматичними.

Ця система сприяє створенню базових умов для успішного впровадження складних систем управління, організації та виробництва. Вона забезпечує високу ефективність цих систем, особливо через зміну відношення персоналу до їхньої роботи.

Близько 25% свого часу головний бухгалтер ТОВ «Глосс Енд Рейтер» приділяє роботі з документацією.

Зменшення часових витрат буде корисним для виконання наступних дій:

1. Необхідно розподілити всю документацію на категорії. Інструкції повинні знаходитися поруч лише у разі, якщо це нове робоче місце або існує недостатня впевненість у їхній компетентності, або ж їх часто використовують у своїй роботі. В інших випадках, папка з інструкціями повинна бути доступна, але не обов'язково на робочому столі або у верхній шухляді.

2. Є певний потік документації, що потребує негайної уваги та швидких рішень. Якщо цей потік активний протягом всього робочого дня, його слід розподілити по мірі отримання. Якщо документи потребують переведення на наступну копію, якщо це можливо, їх слід передавати, не забруднюючи робочий стіл.

3. Вхідна документація повинна бути розподілена за категоріями (незалежно від формату – паперовий або електронний). Наприклад, «В роботі», «На розгляді», «Готово», «Для перегляду». Кожного дня до кінця робочого дня потрібно перевіряти їх зміст, зокрема, умови виконання. Після завершення процесу, всю документацію з цієї проблеми слід видалити з особистого архіву.

4. У разі відповідальності працівника за передану документацію (для виконання), важливо відстежувати подальший її обіг, нагадувати виконавцю про

терміни та отримувати відповіді своєчасно. Для полегшення цього процесу слід встановити спеціальний графік.

Наступний захід – це застосування методу для особистого планування робочого часу. Важливо впроваджувати особисте планування в управлінську діяльність, так як це є невід'ємним елементом успішного використання робочого часу. Для складання плану на день в середньому потрібно витратити 10-15 хвилин. Даний метод включає п'ять основних етапів (див. рис. 3.2):

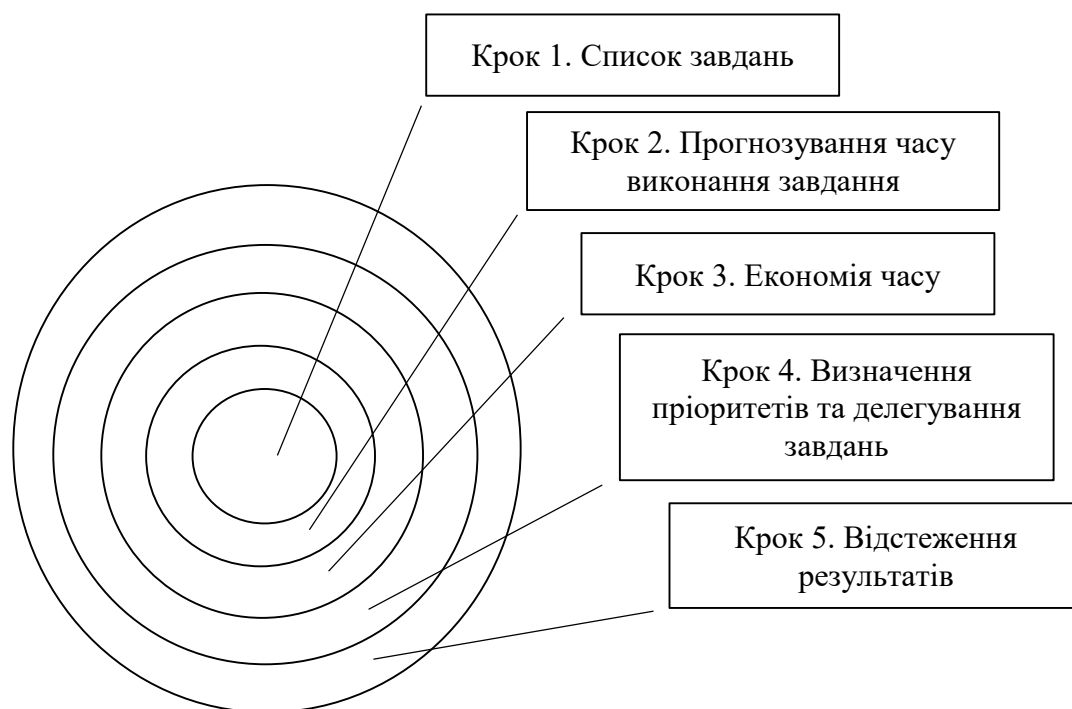


Рисунок 3.2 – Етапи методу особистого планування робочого часу

Джерело: розроблено автором

Крок 1. Список завдань - це перший етап до чітко спланованого та продуктивного дня. Він дозволяє візуалізувати всі справи, визначити пріоритети та ефективно розподілити час. Він має містити: справи на тиждень або місяць, невиконані завдання напередодні, періодично виникаючі цілі, додані завдання.

Крок 2. Прогнозування часу виконання завдання. Для складання реалістичного плану дня важливо не лише перерахувати всі справи, але й оцінити час, необхідний для їх виконання. При оцінці тривалості завдань неможливо досягти абсолютної точності. Однак, досвід показує, що після тижня практики в цій

області можна досягти точності на рівні 85-90%. Після визначення часового інтервалу виконавець зазвичай працює більш точно і ефективно в межах встановленого часу. Важливо враховувати не лише час виконання конкретного завдання, а й його планований початок і закінчення при визначенні термінів вирішення проблем.

Крок 3. Економія часу. При складанні планування важливо дотримуватися основної поради: не заповнювати більше ніж на 60% робочого часу. Решта часу служить резервом для несподіваних справ, які можуть з'явитися під час роботи. Якщо заплановані елементи в таблиці займають більше 60% часу, можна рекомендувати такі кроки:

- Відкласти один з елементів або перенести його на наступний день;
- Визначити пріоритети, надаючи перевагу делегуванню завдань, що дозволяє зменшити час виконання;
- Скорегувати витрати часу на кожен елемент у графіку;
- Якщо деякі завдання не вміщуються у визначений час, їх слід анулювати або перенести на наступний день.

Крок 4. Визначення пріоритетів та делегування завдань. При плануванні часу необхідно встановлювати пріоритети для кожного завдання та розглядати можливість делегування, щоб ефективно використовувати час.

Завдання класифікуються на три типи пріоритетів: важливі і термінові (а), одне з двох – термінове або важливе (b), та поточні завдання (с). Кожного дня доцільно планувати не більше 3 завдань типу а, не більше 6 типу b і не більше 7 типу с.

Також варто розглядати можливість делегування кожного завдання, визначаючи, кому можна передати його повністю або частково. Цей підхід дозволяє уникнути втрат часу на неважливі завдання та зосередитися лише на суттєвих цілях відповідальності.

Крок 5. Відстеження результатів. Згідно з цією стратегією, розпочинаємо виконання завдань, контролюємо їх результати і враховуємо витрачений час. Якщо

які-небудь завдання залишаються невиконаними, вони переносяться на наступний день.

Отже щоденне планування - це потужний інструмент, який може допомогти покращити продуктивність, досягти більшого за менший час і відчувати себе більш організованим та впевненим.

Третій захід для підвищення ефективності використання робочого часу – це використання системи Kanban (електронної версії).

Kanban - це система управління часом, яка робить проекти наочними та керованими. Вона допомагає:

- Візуалізувати робочий процес. Завдання розміщуються на дошках Kanban, що дає чітке уявлення про те, на якому етапі знаходиться кожен проект.
- Відстежувати готовність роботи. Можна легко побачити, які завдання виконані, які знаходяться в роботі, а які ще не розпочаті.
- Контролювати завантаження на кожного співробітника. Допомагає розподіляти завдання рівномірно, щоб уникнути перевантаження та простоїв.
- Мінімізувати витрати часу. Система Kanban фокусується на тому, щоб усунути марні витрати часу та оптимізувати робочі процеси.
- Знизити варіативність. Мінімізує непередбачені затримки та забезпечити плавне виконання проектів.
- Мотивувати персонал. Kanban робить роботу більш прозорою та чіткою, що мотивує співробітників до кращого управління своїм часом та підвищення продуктивності.

Вартість даної програми для компанії, де планується до 15 працівників які будуть її використовувати, безкоштовна.

Ключовий показник ефективності Kanban: швидкість виконання завдань. Середній час проходження завдання від "Потрібно зробити" до "Виконано" на дошці Kanban є ключовим показником ефективності (KPI) для цієї системи.

Kanban дошки можуть бути використані як фізичні, так і електронні. У першому варіанті використовується звичайна дошка, на яку наносяться колонки, а завдання записуються на стікерах, які переміщуються в процесі виконання.

Електронні Kanban дошки мають схожий принцип, але є більш сучасними та зручними. Вони можуть використовуватися в будь-якому місці, навіть у віддаленому режимі, надаючи працівникам актуальну інформацію та можливість брати участь в робочих процесах безперервно.

Зважаючи на активний розвиток та прагнення до використання сучасних технологій в роботі, компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер» рекомендується впровадити саме віртуальну Kanban дошку, у вигляді програми Asana, для удосконалення процесу використання робочого часу.

Asana - це не просто веб-система, а потужний інструмент для управління проектами, який допомагає командам будь-якого розміру планувати, організовувати та контролювати всі аспекти своїх проектів.

Платформа Asana доступна як веб-додаток і мобільний додаток і призначена для допомоги командам в організації, відстеженні та управлінні роботою. Учасники команди можуть відслідковувати хід усіх проектів [32].

Три ключові причини, чому Asana стане незамінним інструментом для компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер»:

1. Організація та економія часу:

- Централізоване зберігання інформації: Asana дозволяє зберігати всі списки справ, деталі проектів, завдання, файли та оновлення в одному місці. Це економить час та полегшує пошук необхідної інформації.
- Шаблони робочих процесів: Завдяки Asana можна створювати та зберігати шаблони робочих процесів, які можна легко дублювати при роботі над новими проектами. Це економить час та гарантує, що всі проекти виконуються за єдиним стандартом.

2. Підвищення підзвітності та контролю:

- Відстеження прогресу: Asana дає можливість бачити, на якому етапі знаходиться кожен проект, й виявляти будь-які затримки.
- Чіткі терміни виконання: Визначення конкретних термінів виконання для кожного завдання дозволяє уникнути прокрастинації та забезпечити своєчасне виконання роботи.

- Прозорість командної роботи: Asana чітко показує, хто над чим працює, що дозволяє уникнути дублювання роботи та забезпечити ефективну координацію дій членів команди.

3. Покращення співпраці та комунікації:

- Усунення плутанини: Asana допомагає уникнути плутанини щодо ролей та обов'язків членів команди, адже все чітко відображено в системі.
- Прозорий прогрес: Asana дозволяє відстежувати прогрес команди в цілому та по кожному проекту окремо.
- Ефективний канал комунікації: Asana дає можливість створити потік повідомлень для кожного проекту, що дозволяє легко спілкуватися з командою та обмінюватися інформацією.

У таблиці 3.1 продемонстровані переваги та недоліки програми Asana.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки використання програми Asana

Переваги	Недоліки
Зручність додавання окремого робочого простору для проекту або завдання.	Відсутня можливість призначати задачі одразу декільком користувачам
Легкість створення повторюваної задачі.	Інтерфейс може стати завантаженим при великій кількості задач
Інтегрується з багатьма іншими популярними інструментами, такими як Slack, Gmail, Google Drive та Dropbox.	Відсутність функції відстеження часу виконання завдань.
Доступна як веб-додаток, так і мобільний додаток для iOS та Android, що робить її доступною з будь-якого місця.	

Джерело: розроблено автором

Отже, для ТОВ «Глосс Енд Рейтер» пропонується застосування хмарного сервісу Asana для удосконалення управління робочим часом.

Для компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер» великий плюс, що програма безкоштовна до 15 працівників, так як кількість працівників які будуть в цьому задіяні не перевищує дане число, що означає користування даною програмою безкоштовно. Звичайно в даному варіанті є мінуси, в тому що в безкоштовній версії

є свої обмеження, але для страту підвищення ефективності використання робочого часу в компанії, це найвигідніший варіант.

Додатково, для ТОВ «Глосс Енд Рейтер» важливою перевагою є можливість інтеграції з месенджерами Slack, Gmail, що сприятиме подальшому покращенню функціональності для працівників.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Ефективність впровадження заходів для оптимізації використання робочого часу на підприємстві було оцінено за збільшенням продуктивності праці, зростанням частки часу, відведеного на активну діяльність, та покращенням використання робочого часу всередині зміни. Дані таблиці 3.2 було розраховано та прогнозовано експертною групою.

Таблиця 3.2 – Експертна оцінка втомлюваності та стійкої працездатності працівників ТОВ «Глосс Енд Рейтер»

Показник	2023	2024 (планове)
Втомлюваність	43,2	28,1
Частка фази стійкої працездатності у змінному часі	0,51	0,77

Джерело: розроблено автором

Розрахунок працездатності розраховується за даною формулою [33]:

$$R = 100 - Y, \quad (3.1)$$

де Y – показник втомлюваності

Отже виходить що показник працездатності зріс з 56,8 (в 2023 році) до 71,9 (в 2024 році).

Зростання продуктивності праці визначається як [33]:

$$П_{п.п} = \left(\frac{R_{отч}}{R_{баз}} - 1 \right) \times 100 \times 0,2, \quad (3.2)$$

де $П_{п.п}$ – приріст продуктивності праці в результаті підвищення працездатності; $R_{отч}$, $R_{баз}$ – працездатність у відносних одиницях відповідно до і після впровадження заходів; 0,2 – коефіцієнт-константа, визначений емпіричним шляхом, який показує, як зростання працездатності втілюється в реальному збільшенні виробітку.

Тоді зростання продуктивності праці складе:

$$П_{п.п} = \left(\frac{71,9}{56,8} - 1 \right) \times 100 \times 0,2 = 5,32\%$$

У додаток до цього, запровадження запропонованих заходів може збільшити частку періоду стійкої працездатності в змінному часі, за рахунок скорочення часу наростання стомлення. А отже продуктивність праці в даному випадку можна визначити за формулою [33]:

$$П_{п.т.} = \frac{УР_{отч} - УР_{баз}}{1 + УР_{баз}} \times 100 \times 0,2, \quad (3.3)$$

де $УР_{отч}$, $УР_{баз}$ – частка фази стійкості працездатності у змінному часі відповідно до і після впровадження запропонованих заходів

Приріст продуктивності праці складе:

$$П_{п.т.} = \frac{0,77 - 0,51}{1 + 0,77} \times 100 \times 0,2 = 2,94 \%$$

Отже, загальне підвищення продуктивності праці в результаті впровадження запропонованих заходів обумовлено підвищенням рівня працездатності та зростанням частки стійкої фази працездатності в змінному часі на:

$$((1,0532 \times 1,0294) \times 100) - 100 = 8,4 \%$$

Загальне підвищення продуктивності праці на 8,4 % свідчить про те, що запропоновані заходи є успішними.

Соціальна ефективність запропонованих заходів покращення використання робочого часу:

1) Впровадження системи 5S:

- Позитивний вплив на атмосферу в колективі: Система 5S сприяє створенню чистого, охайного та організованого робочого простору, що може покращити настрій працівників, підвищити їхню мотивацію та задоволеність роботою.
- Підвищення безпеки праці: Завдяки кращому порядку на робочому місці знижується ризик травм та нещасних випадків.
- Економія часу та ресурсів: Система 5S допомагає працівникам швидше знаходити необхідні речі, що економить час та ресурси.
- Підвищення якості роботи: Завдяки кращій організації робочого місця працівники можуть краще зосередитися на своїх завданнях, що може призвести до підвищення якості роботи.
- Підвищення командної роботи: Система 5S може допомогти працівникам краще співпрацювати один з одним, що може призвести до підвищення продуктивності команди.

2) Застосування методу для особистого планування робочого часу:

- Підвищення продуктивності праці: Методи особистого планування робочого часу допомагають працівникам краще розподіляти свій час.
- Зниження рівня стресу: Планування робочого часу може допомогти працівникам краще справлятися зі стресом, пов'язаним з роботою.
- Покращення балансу між роботою та особистим життям: Методи планування робочого часу можуть допомогти працівникам краще розділити час між роботою та особистим життям.
- Підвищення мотивації: Планування робочого часу може допомогти працівникам краще бачити свої цілі та досягати їх, що може призвести до підвищення мотивації.

- Підвищення самодисципліни: Методи планування робочого часу можуть допомогти працівникам розвинути самодисципліну, що може бути корисним у всіх сферах життя.

3) Використання системи Kanban (електронної версії):

- Підвищення прозорості робочого процесу: Система Kanban робить робочий процес більш прозорим, що може допомогти працівникам краще бачити, на якому етапі знаходиться кожен проєкт, і що їм потрібно зробити далі.

- Підвищення продуктивності команди: Система Kanban може допомогти командам краще співпрацювати один з одним, що може призвести до підвищення продуктивності команди.

- Зниження рівня багатозадачності: Система Kanban заохочує працівників зосереджуватися на одному завданні за раз, що може допомогти їм краще виконувати свою роботу.

- Підвищення якості роботи: Система Kanban може допомогти працівникам краще бачити потенційні проблеми та усувати їх.

- Підвищення задоволеності роботою: Система Kanban може допомогти працівникам відчувати себе більш задоволеними своєю роботою, оскільки вона дає їм відчуття контролю над своїми завданнями.

Всі три методи мають значний позитивний вплив на соціальну ефективність роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

Робочий час - це те, скільки часу працівники зобов'язані відпрацювати протягом дня, тижня або місяця. Цей час визначається законом, колективним договором або угодою між працівником та роботодавцем.

Норма робочого часу - це максимальна кількість годин, яку можна працювати протягом певного періоду. Вона розраховується множенням тривалості робочого дня на кількість робочих днів у тиждень.

Важливо знати: що норму робочого часу можна зменшити, якщо працівник та роботодавець погодяться на це; збільшити норму робочого часу не можна ні за яких обставин.

Основні методи дослідження включають фотохронометраж, хронометраж та фотографія робочого часу. Фотографія робочого дня використовується для вивчення структури робочого дня, тоді як хронометраж дозволяє аналізувати основні методи роботи та визначати час, витрачений на повторювані елементи операцій.

Ефективне управління робочим часом - ключ до адаптивності. Тайм-менеджмент - це важливий інструмент, правильно розподіляти свій час, підвищувати свою продуктивність, знижувати рівень стресу, досягати поставлених цілей.

Тайм-менеджмент можна розділити на два ключових аспекти:

1. Індивідуальний тайм-менеджмент. Це система управління часом, спрямована на підвищення продуктивності праці та якості життя людини та фокусується на тому, щоб допомогти людям ефективно використовувати свій час, щоб вони могли досягти своїх особистих цілей.

2. Корпоративний тайм-менеджмент. Це система управління часом, спрямована на організацію роботи працівників компанії, що фокусується на тому, щоб допомогти компаніям ефективно використовувати час своїх працівників для досягнення своїх цілей.

Корпоративний тайм-менеджмент ґрунтується на трьох ключових рівнях: управління часом на рівні підприємства, тайм-менеджмент в окремих відділах, індивідуальний підхід до управління часом провідних фахівців. Важливою особливістю корпоративного тайм-менеджменту є його орієнтація на співпрацю.

Методи тайм-менеджменту - це ефективні засоби, які сприяють оптимальному використанню часу працівниками і досягненню їхніх цілей. Вони допомагають визначати пріоритети, розподіляти час належним чином і гнучко реагувати на будь-які зміни. Деякі з них: технологія SMART, піраміда Франкліна, ABC-аналіз, матриця Ейзенхауера.

Проблематику дипломної роботи було проаналізовано на основі діяльності компанії ТОВ «Глосс Енд Рейтер». Це компанія, що заснована у 2010 році з метою виробництва якісних та доступних водяних та електричних сушарок для рушників з нержавіючої сталі, задовольняючи потреби населення.

SWOT-аналіз діяльності даної компанії говорить нам про її слабкі та сильні сторони, можливості та загрози.

Сильні сторони: працюють з акцентом на специфіку локального ринку та індивідуальні вподобання, швидке адаптування до мінливих ринкових умов, персональний підхід до клієнтів та працівників.

Слабкі сторони: низький рівень використання наявних виробничих потужностей, обмежені можливості кар'єрного росту.

Можливості: зростаючий попит на локальні продукти, покращення операційної ефективності, співпраця з іншими малими підприємствами.

Загрози: нестача фінансів, економічні спади.

За допомогою розрахованих показників використання робочого часу на даному підприємстві можна сказати що:

- коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу підвищився на 3%, а використання табельного та максимально можливого фонду робочого часу зросло на 2%.

- у 2022 році працівники ТОВ "Глосс Енд Рейтер" недовикористовували встановлену тривалість робочого періоду на 13,9%, а у 2023 році - на 11,2%.

- у 2023 році фонд робочого часу скоротився порівняно з плановим на 5044 години. Це сталося через зменшення кількості робочих днів на 198 годин та скорочення тривалості робочого дня на 4846 годин.

- у 2022 році тривалість робочого дня не використовувалася в повному обсязі, втрати склали 14,5%, а у 2023 році - 22,2%. Це означає, що понад нормована робота не компенсувала втрати тривалості робочого дня на 14,5% у 2022 році та на 21,1% у 2023 році.

Отже, ефективність роботи підприємства добра, але є резерви для покращення роботи працівників та збільшення продуктивності, так як робочий час використовувався недостатньо ефективно.

Також були розглянуті нормовані та фактичні показники використання робочого часу головного бухгалтера ТОВ «Глосс Енд Рейтер» протягом одного робочого тижня. Приблизно 80 % він використовував для ефективної роботи, це менше ніж нормований показник 100%, та взагалі має взагалі має втрати часу через порушення трудової дисципліни – 50 хвилин за робочий тиждень, що взагалі непередбачено нормою.

За допомогою даних методів оцінювання ефективності використання часу були виявлені проблеми ТОВ «Глосс Енд Рейтер» такі як: відсутність фокусу та концентрації на завданнях, недостатнє стимулювання працівників до раціонального та ефективного використання робочого часу, недотримання встановлених норм робочого часу та відпочинку.

Для вирішення даних проблем було запропоновано три заходи:

- Впровадження 5S системи раціоналізації робочого місця.

Вона сприятиме створенню чистого та організованого робочого простору, що підвищить мотивацію працівників. Також допоможе швидше знаходити, що зумовить економію робочого часу. Порядок на робочому місці поліпшить процес зосередження на своїх завданнях

- Застосування методу для особистого планування робочого часу

Допоможе краще впоратись із стресом пов'язаним з роботою, знайти баланс між роботою та відпочинком, розвинути самодисципліну.

- Використання системи Kanban (електронної версії)

Допомагає командам краще співпрацювати один з одним, бачити проблеми та усувати їх, робити процес більш прозорим, контролювати на якому етапі знаходиться завдання.

Також за допомогою показників збільшення продуктивності праці, зростання частки часу, відведеного на активну діяльність, та покращенням використання робочого часу всередині зміни, було виявлено що запропоновані заходи підвищення ефективності використання робочого часу є успішними та загалом підвищили продуктивність праці на 8,4 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рачинський А. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 2. С. 53–62.
2. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
3. Малишевська З.Я. Правове регулювання режиму робочого часу в Україні Автореф. дис... кандидата юрид. наук. КНУ ім. Шевченка, 2019. 20 с.
4. Хавронюк М.І. Конституція України: Офіційний текст: Коментар законодавства України про права та свободи людини і громадянина: навч. посіб. 384 с.
5. Furfaro R. Impact of the fight against the COVID-19 pandemic on human rights in Latin America. *Philosophy, economics and law review*. 2021. Vol.1, № 2. URL: <https://phelr.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2022/02/2nd/2.htm> – С. 134–150.
6. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
7. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10.12.1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
8. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
9. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. №11(63). С. 467-471.
10. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4 (59). С. 90–97.
11. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495>.

12. Лашенко О.В., Серьогіна Н.К. Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3 (46). С. 177–185.
13. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник КНУ ім. Шевченка. Економіка*. 2017. № 3(192). С. 15-18.
14. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 101-107.
15. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 20(1). С. 148-153.
16. Управління персоналом: навч. посіб. / [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, І. В. Шубала та ін.]. Луцьк: Луцький НТУ, 2018. 406 с.
17. Самчинська С. С. Електронний посібник з дисципліни «Організація виробництва». Луцьк, 2018.
18. Василик А.В., Данилевич Н.С., Сікорська А.С. Сучасні підходи до удосконалення режимів праці і відпочинку працівників. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 40. С. 235–246.
19. Жуковська А.Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна*. 2021. № 101. С. 79-89.
20. Pomodoro Tracker. URL: <https://pomodoro-tracker.com/>.
21. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / [Приходченко Л.Л., Піроженко Н.В., Кернова М.П. та ін.]. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
22. Іванова Г. І. Формування прийомів нормування розумової праці засобами технології тайм-менеджмент: методичні рекомендації. Кривий Ріг : КДПУ, 2020. 70 с.
23. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018, № 21. С. 288-292.

24. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с.

25. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020, № 3. С. 138–142.

26. Жуковська А. Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023, № 1 (47). С. 50-58.

27. Бекетова А.П., Ляшок Н.Ю. Технології тайм - менеджменту як стратегічний напрям удосконалення організації праці менеджерів в післявоєнний період. Збірка матеріалів всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні - 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». 2022. С. 206-208.

28. Рубан Л. О. Опорний конспект лекцій з предмету «Статистика підприємств». Харків, 2012. С. 56-70.

29. Макалюк І. В. Планування і контроль на підприємстві. Київ: КПП, 2021. С. 29-30.

30. Офіційний сайт компанії «Глосс Енд Рейтер». URL: <https://glossreiter.ua> (дата звернення – 01.03.2024).

31. Шмагайло О. С. Можливості технології тайм-менеджменту у контексті удосконалення управління закладом освіти. Збірка матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток системи управління закладом освіти». 2021. С. 306 – 309.

32. Офіційний сайт програми «Asana». URL: <https://asana.com/apps?category=all-apps> (дата звернення – 28.04.2024).

33. Організація та нормування праці: практикум / [Н.С. Данилевич, А.В. Калина, Т.Б. Твердушка, та ін.]. Київ: КНЕУ. 2013. 256 с.

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1016269380
Дата перевірки: 21.05.2024 20:01:17 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 22.05.2024 11:30:58 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР_Наунець_плагіат

Кількість сторінок: 54 Кількість слів: 11237 Кількість символів: 84844 Розмір файлу: 247.08 KB ID файлу: 1016060255

2.45% Схожість

Найбільша схожість: 0.4% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014917232)

1.66% Джерела з Інтернету	113	Сторінка 56
2.13% Джерела з Бібліотеки	273	Сторінка 57

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 32