

## СИНЕРГЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### SYNERGETIC GROUNDS OF FORMATION OF EFFICIENT TIME MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

У статті розкривається зміст поняття «тайм-менеджмент», аналізуються його переваги і недоліки з погляду ефективності діяльності людини та досягнення цілей організації. Розроблена структурно-логічна модель застосування тайм-менеджменту на підприємстві. Вихідним положенням пропонується розглядати аксіологічне значення часу як обмеженого життєвого (з погляду особистості) та економічного (з точки погляду ефективності функціонування економічних систем) ресурсу. Відповідно, тайм-менеджмент поєднує як об'єктивні передумови (закон економії робочого часу), так і суб'єктивні чинники (задоволеність працівників графіком робочого часу). В об'єктивному контексті тайм-менеджмент запроваджується за допомогою функцій планування та організації робочого часу, мотивування працівників до заощадливого використання часу, контролю трудової дисципліни тощо. До суб'єктивних аспектів тайм-менеджменту віднесені базові принципи самоорганізації і самоменеджменту. Обґрунтована логіка появи нетипових моделей робочого часу, застосування яких дає змогу досягти балансу між вимогами індивідуалізації і синхронізації режимів робочого часу та отримати завдяки цьому ефект часового синергізму.

**Ключові слова:** аморфний робочий час, гнучкий режим робочого часу, індивідуальний робочий час, самоорганізація, тайм-менеджмент, флекс-тайм, часовий синергізм.

В статье раскрывается содержание понятия «тайм-менеджмент», анализируются

его преимущества и недостатки с точки зрения эффективности деятельности человека и достижения целей организации. Разработана структурно-логическая модель применения тайм-менеджмента. Исходным положением предлагается рассматривать аксиологическое значение времени как ограниченного жизненного (с точки зрения личности) и экономического (с точки зрения эффективности функционирования экономических систем) ресурса. Соответственно, тайм-менеджмент объединяет как объективные предпосылки (закон экономии рабочего времени), так и субъективные факторы (удовлетворенность работников графиком рабочего времени). В объективном контексте тайм-менеджмент осуществляется с помощью функций планирования и организации рабочего времени, мотивации работников к экономному использованию времени, контроля трудовой дисциплины и т. д. К субъективным аспектам тайм-менеджмента отнесены базовые принципы самоорганизации и самоменеджмента. Обоснована логика появления нетипичных моделей рабочего времени, применение которых позволяет достичь баланса между требованиями индивидуализации и синхронизации режимов рабочего времени и получить благодаря этому эффект временного синергизма.

**Ключевые слова:** аморфное рабочее время, гибкий режим рабочего времени, индивидуальное рабочее время, самоорганизация, тайм-менеджмент, флекс-тайм, временной синергизм.

УДК 331.31:007

**Хитра О. В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницький національний університет

*The content of the concept of "time management" has been revealed in the article, advantages and disadvantages in terms of the effectiveness of human activities and the achievement of the goals of the organization have been analyzed. The tendencies of narrowing the sphere of state regulation of working time by expanding the scope of other mechanisms for regulating employee behavior, decentralization and individualization of the working time regime have been emphasized. The introduction of flex-time models, amorphous working hours, is an answer to the transformations that take place in employment and labor markets. Taking into account these requirements, the structural and logical model of the use of time management has been developed that takes into account the methodological principles of economic synergetics. The starting point has been suggested to consider the axiological significance of time as a limited life (from the standpoint of the individual) and economic (in terms of the efficiency of the functioning of economic systems) resource. Accordingly, time management combines both objective preconditions (the law of economy of working time) and subjective factors (satisfaction of employees by the schedule of working time). In an objective context, time management is implemented with the help of scheduling and organization of working time, motivating employees to save time, controlling labor discipline, etc. The subjective aspects of time management include the basic principles of self-organization and self-management. Increasing flexibility in adjusting working time regimes allows to take into account the inclination of individual workers and work groups to self-organize and get the effect of time synergy in the labor sphere. The purpose of time management is to ensure the effect of continuous synergy, which implies a common goal orientation in the workforce and the presence of internal motivation for achieving the identified goals with the least cost of time. The effect of time synergy means a significant increase in labor productivity by combining time saving and improving the quality of performance of production tasks. Any change in the spatial-temporal configurations of the social and economic system is interpreted as a point of bifurcation, after which the new temporal parameters of the technical and technological, organizational and managerial processes are established at the enterprise.*

**Key words:** amorphous working hours, flexible working hours, individual working hours, self-organization, time management, flex-time, time synergism.

**Постановка проблеми.** Залежність економіки від часу робить актуальним дослідження питань економії робочого часу, його структури, організації. Час є абсолютно обмеженим та невідновним ресурсом, який не можна замінити чи відшкодувати, але можна ефективно «конвертувати», перетворюючи на життєві цінності. Правильне використання часу є запорукою успішного вико-

нання професійних обов'язків, досягнення цілей. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження до системи управління інструментів використання робочого часу, тобто технологій тайм-менеджменту [1, с. 279].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми часу проводились ученими за різними напрямками: сприймання часу

(Ю. Забродін, П. Фресс), бачення часової перспективи (Р. Кастенбаум, Д. Нюттен), часу та динаміки розвитку мотивації особистості (К. Левін, Х. Томе), вивчення часових характеристик певного життєвого циклу (Б. Ананьєв, Ш. Бюлер) [2, с. 44].

Класиками концепції тайм-менеджменту вважаються Ф.У. Тейлор, А. Файоль, К. Макхем, М.Х. Мескон. На сучасному етапі найбільшого поширення дістали підходи зарубіжних фахівців – К. Бішофа, Т. Брайдана, Х. Вельтє, П. Дойля, Л. Зайверта, Й. Кноблауха, Ст. Кові, Ф. О'Коннелла, Дж. Коулі, Д. Моргенстерна, С. Прентіса, Б. Санто, Б. Трейсі, С. Уорда та ін.

Для українських науковців проблеми тайм-менеджменту також досить актуальними. Зокрема, Н.М. Буняк [1], О.Є. Буряченко і С.А. Яроміч [2] аналізують методи часової організації професійної діяльності; Н.М. Крукевич [3] вивчає еволюцію поняття «тайм-менеджмент»; О.В. Євтушевська [4] досліджує світоглядні аспекти тайм-менеджменту; А.В. Холодницька [5] розкриває економічний зміст, основні принципи й методик тайм-менеджменту; М.М. Петрушенко і Т.В. Бондар [6] запропонували авторський підхід до впровадження корпоративної системи управління часом.

Г.І. Писаревська [7] обґрунтовує методи, які доцільно використовувати на кожному етапі аналізу та інвентаризації часу; С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда, Р.М. Толочій [8], С.Ю. Кулакова [9] на основі аналізу європейських методик обґрунтовують рекомендації щодо застосування прийомів тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах. На необхідності формування у сучасних фахівців часової компетентності наголошує І.Б. Підручна [10].

В.Б. Васиута, Т.О. Галайда, Н.В. Черногорська [11] надали рекомендації щодо застосування на підприємствах раціональних змінних режимів праці. На доцільності впровадження гнучкого графіку роботи наголошує також Н.В. Бакало [12]. Н.О. Мазур [13] досліджує перспективи застосування гнучких режимів робочого часу для стимулювання праці фахівців і професіоналів. Про доцільність індивідуалізації режимів праці та від-

починку у контексті забезпечення гідної праці йдеться у праці С.Г. Рудакової і Л.В. Щетініної [14].

Водночас теоретико-методологічні і прикладні аспекти застосування технологій тайм-менеджменту потребують подальшого удосконалення у зв'язку з дуалістичним характером часового ресурсу, правильне використання якого може підвищити ефективність трудової діяльності, вивести систему виробництва через проходження точки біфуркації на нові часові параметри функціонування та зумовити виникнення ефекту часового синергізму.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування синергетичних аспектів розроблення системи тайм-менеджменту на підприємстві, що передбачає впровадження нетипових моделей робочого часу з перспективою отримання ефекту часового синергізму у трудовій сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз поглядів науковців щодо змісту поняття «тайм-менеджмент» свідчить про відсутність єдиного погляду та поліваріантність досліджуваного терміна.

Серед основних стратегій і прийомів тайм-менеджменту виділяють (рис. 1): цілепокладання – готовність до реалізації у просторово-часовому континуумі реальних та ідеальних цілей; встановлення часових пріоритетів – уміння планувати час відповідно до важливості завдань; делегування повноважень – передача і перерозподіл завдань між підлеглими з метою одержання вирашу часу для виконання найважливіших завдань та координації термінів їх розв'язання; співвідношення часових витрат та остаточних результатів (аналіз завдань відповідно до їх частки в остаточному результаті), що виражається в умінні визначити термінові завдання і оптимальні терміни їх виконання; планування та «резервування» часу – уміння фіксувати терміни виконання завдань, перевіряти узгодженість термінів з погляду їх необхідності [10, с. 51].

На нашу думку, тайм-менеджмент – це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов



Рис. 1. Основні напрямки застосування тайм-менеджменту

для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості трудового життя працівників, що реалізується за допомогою функцій планування, організації, мотивування, контролю.

До основних прийомів професійного тайм-менеджменту належать: 1) планування діяльності та результативне прийняття рішень; 2) організація діяльності (денний робочий план); 3) ефективна робота з інформацією; 4) ведення переговорів, удосконалення спілкування, управління потоком відвідувачів; 5) уміння відпочивати; 6) ефективне проведення нарад [6, с. 12].

Ідея циклу тайм-менеджменту (рис. 2) полягає у тому, що управління часом здійснюється за етапами, аналогічними процесу управління організацією. Так, будь-який управлінський процес розпочинається з формулювання мети. Якщо часовий атрибут виробничої мети є винятковим, унікальним, важливим, то часова мета стає самостійним, окремим елементом управління.

Постановка цілей розпочинається зі створення у працівників високого рівня мотивації, почуття причетності до «боротьби за час». Важливе значення має узгодження особистих і ділових цілей (система залучення), інтегрування тайм-менеджменту до особистої системи цінностей і цілей, застосування SWOT-аналізу в практиці управління часом, виділення пріоритетів, рівнів, реалістичності цілей, впровадження документації тайм-менеджменту тощо.

Планування передбачає: аналіз часових витрат та нормування трудових операцій; узгодження планів окремих підрозділів; оптимальний розподіл часу за етапами майбутньої роботи; точний вибір ресурсної стратегії і створення резервів; реальне скорочення планових термінів, що пов'язується з

системою мотивації. Планування часу дає змогу керівникам сконцентруватися на ключових проблемах з урахуванням термінів їх розв'язання, сформувати оптимальну структуру робочого дня і скласти його розпорядок.

Прийняття рішення передбачає використання стратегій виділення пріоритетів (наприклад, упорядкування справ за ступенем важливості і термінами); освоєння навичок делегування; оптимізацію процедур ухвалення рішень; впровадження заходів з інформаційно-технічної підтримки.

Виконання рішення означає модернізацію розпорядку дня, використання гнучких графіків роботи; розподіл справ на гнучкі і жорсткі; забезпечення ритмічності роботи, урахування особистих біоритмів, чергування праці і відпочинку; навчання навичкам індивідуального планування часу, використання контекстів; впровадження заходів з удосконалення засобів і навичок роботи.

Важливе значення має розроблення схем контролю (суб'єкти, об'єкти, засоби, режим), каналів і засобів швидкого оперативного контролю, а також різнобічність контролю (процесу, результатів, самоконтроль).

Комунікації та управлінська інформація пов'язані зі створенням інформаційних мереж, впровадженням систем електронного документообігу, удосконаленням техніки роботи з документами, телефоном, комп'ютером, а також формуванням навичок ефективного проведення нарад [7, с. 149–150].

Управління часом охоплює широкий спектр діяльності: інвентаризацію часу і визначення «поглиначів часу»; систематичне планування часу та встановлення часових обмежень; вибір пріоритетів, розмежування та узгодження професійних і особистісних цілей; використання техніки виконання завдань 4D (видалення (delete), від-



Рис. 2. Основні кроки щодо впровадження тайм-менеджменту до системи управління підприємством

кладання (delay), делегування (delegate), зменшення (diminish)).

Інвентаризація як кількісний облік часу різних видів діяльності може проводитися за допомогою хронометражу за певний проміжок часу і з певною періодичністю, а також фотографії робочого дня.

Найбільш поширеними є такі методи інвентаризації й аналізу організаційного та індивідуального часу: поточні карти та діаграми для аналізу послідовності трудових дій з оцінюванням їх ефективності; карти та графіки Ганта або карти сумісних операцій для планування, контролю і аналізу ефективності сумісної діяльності кількох працівників; мережевий аналіз для управління складними проектами, в т. ч. планування, облік і контроль часу; простий органайзер для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, виявлення основних часових перешкод; органайзер з функціями якісного аналізу часу; хронокарта Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт. Отримані дані дають чітке уявлення про структуру витрат робочого часу. Зіставлення одержаних результатів з нормами часу відповідного працівника дає змогу знайти часові резерви [7, с. 151–153].

Серед основних причин втрат часу виділяють: нечітку постановку мети, неправильне визначення пріоритетів (у результаті чого працівники не можуть правильно зорієнтуватися у ситуації, неправильно розподіляють свій час та обсяги виробничих завдань); неналежну організацію планування (внаслідок чого менеджер не справляється з розподілом часу); слабку організаційну дисципліну в колективі (яка призводить до багаторазового перероблення тієї ж самої роботи); невизначений порядок терміновості і важливості роботи; відсутність необхідної інформації для прийняття управлінських рішень; виконання великого обсягу роботи, яку можна було б делегувати підлеглим; невміння керівника працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, телефонними дзвінками, неволодіння мистецтвом проведення зборів та нарад; недостатню кількість технічних засобів управління тощо [5, с. 266–267].

За результатами досліджень визначають коефіцієнт використання робочого часу, коефіцієнт втрат часу з вини працівників та з причин, незалежних від персоналу, а також коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці. Приймавши перераховані показники за нормативи, можна задіяти мотиваційні механізми, спрямовані на зниження трудомісткості за рахунок скорочення непродуктивних втрат часу і підвищення продуктивності праці.

Після інвентаризації робочого часу доцільно організувати та проводити тренінги для навчання персоналу прийомам тайм-менеджменту [1, с. 282].

Також доцільно здійснювати постійний моніторинг робочого часу, який передбачає виявлення видів діяльності, на які час затрачається нерационально і які можуть виконувати інші працівники. Завдяки цьому можна оцінити правильність прийнятих управлінських рішень стосовно використання робочого часу. Моніторинг процесу тайм-менеджменту повинен включати такі кроки: збір інформації, зафіксованої у відповідних документах чи електронних базах даних; виявлення відхилень від планових показників; аналіз причин відхилень; застосування коригувальних заходів у разі потреби [5, с. 267–268].

В сучасних умовах відчувається потреба у звуженні сфери державного регулювання робочого часу за рахунок розширення сфери дії інших механізмів регулювання поведінки працівників (самоорганізація) і відповідних відносин у сфері робочого часу – децентралізації й індивідуалізації режиму робочого часу, внаслідок чого цей режим стає більш диференційованим, гнучким.

Правовими засадами для встановлення гнучкого режиму робочого часу є Наказ Міністерства праці та соціальної політики № 359 від 04.10.2006 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу». Згідно з цим документом, «гнучкий режим робочого часу – це така форма організації праці, за якої для деяких категорій працівників ... встановлюється режим праці з саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня» [15].

Як зазначає Я.В. Свічкарьова, поступово формується нова модель режиму праці – «індивідуальний робочий час», що враховує як потреби виробництва, так і специфічні особисті потреби та побажання кожного працівника [16, с. 112]. Його індивідуальне навантаження має визначатися залежно від специфіки особистості (біологічних особливостей, генетичного коду, статі, віку, сімейного становища, психіки, особистих нахилів, життєвого ритму, астрологічного календаря). Аналогічної точки зору дотримуються С.Г. Рудакова і Л.В. Щетініна [14, с. 18], стверджуючи, що при прийнятті рішень про оптимізацію режимів праці й відпочинку необхідно передусім оцінити адекватність цього режиму нормальному перебігу психофізіологічних процесів людини, а вже потім оцінювати, наскільки він забезпечить високу економічну ефективність виробництва. Посилення гнучкості у регулюванні режимів робочого часу покликане також врахувати ситуацію на ринку праці: працівник змушений бути більш «гнучким», враховуючи зменшення попиту на робочу силу та бажаючи підвищити свою конкурентоспроможність [16, с. 112].

А.М. Колот виділив такі різновиди нетипових моделей робочого часу (рис. 3): неповний робочий час; змінна робота; поділ робочого місця між кіль-

кома працівниками; застосування рахунків робочого часу; гнучкий робочий час на взаємній довірі; робота за викликом; аморфний робочий час [17, с. 101].

Аморфний робочий час – це збірне поняття, що містить елементи різних форм, графіків роботи і вирізняється особливою гнучкістю. Використовуючи модель аморфного робочого часу, роботодавець має можливість уникнути циклічного наймання і звільнення працівників протягом року через збільшення або скорочення обсягів робіт. Для працівників це означає розширення можливостей розпоряджатися своїм часом роботи – працювати довше та інтенсивніше за великої кількості замовлень або менше (і навіть бути відсутнім на роботі), якщо замовлення скоротилися.

Поділ робочого місця між двома працівниками роботодавець використовує, коли необхідно зберегти висококваліфікований персонал. При цьому розмір зарплати погоджується з працівником, гарантуючи її гідний рівень.

Різновидом гнучких моделей робочого часу є застосування спеціальних рахунків, які містять інформацію про «нагромадження» і «заборгованості» відносно нормативної величини робочого часу. Якщо є борги, то працівник має їх погасити (відпрацювати). У разі, якщо працівник перевищив нормативне значення робочого часу, він може «недопрацювати» у наступному календарному періоді, взяти відпустку або отримати грошову компенсацію.

Модель організації робочого часу за довірою полягає у тому, що роботодавець свідомо відмовляється від контролю за використанням робочого часу найманими працівниками, оскільки впевнений у їх порядності й високій відповідальності. Працівники, своєю чергою, одержують повну свободу з питань використання робочого часу, обумовленого трудовим договором.

Однією з поширених новацій є флекс-тайм – можливість вибору виконавцями часу початку й закінчення робочого дня, скорочення часу обов'язкового перебування на робочому місці та ін. Незважаючи

на певну складність (розробка графіків, їх узгодження, адаптація персоналу), ця новація скорочує невиходи на роботу, знижує витрати на оплату позаурочних робіт, підвищує задоволеність працею та рівень продуктивності [11, с. 170–171].

Організація праці за таких умов передбачає три складники робочого часу, на які може поділятися робочий день (зміна): 1) фіксований час («ядро» робочого часу) – працівник повинен бути на робочому місці і виконувати свої виробничі функції; 2) змінний час («периферія» робочого часу) – працівник на свій розсуд може починати та закінчувати робочий день (зміну) – одна–дві години перед початком (закінченням) зміни та час перерви; 3) час перерви для відпочинку і харчування (може становити від 30 хвилин до 2 годин на зміну) – працівник може бути відсутнім на робочому місці.

Раціональний режим праці й відпочинку сприяє збереженню здоров'я працівників, підвищенню їх працездатності, рівня вмотивованості до оптимізації витрат робочого часу. Своєю чергою, урахування інтересів працівників під час проектування режимів робочого часу, мотивування до підвищення ефективності використання фонду робочого часу можуть суттєво знизити витрати на персонал та підвищити економічну ефективність [11, с. 173–174].

Підприємства, які впроваджують гнучкі режими праці, мають переваги у: найманні нових працівників порівняно з конкуруючими фірмами; більш раціональному застосуванні робочого часу завдяки ліквідації короткотермінових невиходів на роботу з дозволу адміністрації; ліквідації запізнь на роботу; зменшенні кількості нещасних випадків і травм; високій лояльності персоналу. Роботодавець за рахунок запровадження гнучких графіків робочого часу може отримати всі можливі переваги від використання високоефективного стимулу, що відобразиться у підвищенні продуктивності праці, зменшенні втрат робочого часу, пов'язаних з запізненнями на роботу та відпрошуваннями, поліпшенні соціально-психологічного клімату за



Рис. 3. Основні прояви індивідуалізації та гнучкості у регулюванні режимів робочого часу працівників

рахунок мінімізації контролю і зростання взаємної довіри, скороченні плінності кадрів.

Гнучкі режими праці дають змогу працівникові працювати на декількох роботах, а також він може виконувати певні роботи вдома. Режим гнучкого робочого року дозволяє не знижувати заробітну плату в періоди спаду виробництва, оскільки працівник може отримувати зарплату пропорційно відпрацьованому часу. Соціальне значення такого режиму полягає в гарантії зайнятості, що відповідає також інтересам роботодавців [12, с. 257–258].

Мотивуюча роль гнучких графіків робочого часу для найманих працівників полягає, перш за все, в отриманні можливості регулювання меж між робочим часом і часом відпочинку. Самостійність у плануванні робочого часу та відсутність контролю позитивно впливають на фізичний та психологічний стан індивіда. До того ж, працівники можуть не примушувати себе працювати всупереч власним біоритмам, адже часті недосипання і перепрацювання призводять до хронічної втоми, захворювань, відрази до роботи. При використанні вільних графіків стає можливим виконання складних завдань у ту частину дня, яка є оптимальною для працівника, особливо у випадках, коли необхідне поєднання творчого підходу з максимальною професійною віддачею.

Поряд з позитивними аспектами застосування гнучких режимів робочого часу варто відмітити й деякі негативні сторони. Зокрема, мають місце труднощі в організації праці при розробці графіків змін; працівники, які зайняті неповний робочий час, як правило, менш адаптовані у виробничих колективах, ніж ті, що працюють за традиційним графіком; використання стиснутого режиму робочого часу часто призводить до підвищення втомлюваності; для підприємств виникає необхідність застосування відповідних засобів реєстрації відпрацьованого часу [14, с. 18–19].

Варто зауважити, що вільний режим роботи підходить не для кожної особистості. Робота за гнучким графіком вимагає високого рівня відповідальності, внутрішньої дисципліни, компетентності та професіоналізму. Неприйнятним є застосування такого режиму в організаціях з надто жорсткою управлінською структурою, де керівники прагнуть контролювати сам процес роботи, а не його результати, а також за відсутності критеріїв оцінювання результату [13, с. 123–124].

З урахуванням розглянутих положень нами розроблена структурно-логічна модель застосування тайм-менеджменту на підприємстві (рис. 4). Вихідним положенням цієї моделі є визнання цінності та обмеженості часу, а також нелінійності сприйняття і використання часового ресурсу.

Базові функції тайм-менеджменту безпосередньо пов'язані з кадровим плануванням, підбором та оцінюванням персоналу, мотивуванням тру-

дової поведінки, розвитком персоналу та іншими складниками системи управління персоналом підприємства.

Окремо слід вказати на наявність зв'язку між тайм-менеджментом і процесами командотворення, оскільки ефективне функціонування робочих команд дозволяє скоротити час, відведений для виконання масштабних проектів і нестандартних завдань, збільшити кількість ідей, що генеруються за одиницю часу під час “мозкового штурму”, знизити витрати часу на узгодження трудових дій. Також тайм-менеджмент дотичний до питань самоорганізації трудового колективу, яка дозволяє працівникам орієнтуватися на спільну мету, підпорядковуватися неформальному лідерові, відновлювати здатність до організованої праці у кризових ситуаціях.

Впровадження технології тайм-менеджменту у практичну діяльність підприємств дасть змогу: збільшити результативність повсякденної діяльності; підвищити коефіцієнт використання робочого часу; скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу; скоротити терміни виконання проектів; поліпшити якість робіт за завданнями і проектами [8, с. 291]. Тайм-менеджмент має також позитивні соціально-психологічні наслідки. Зокрема, він може відігравати роль своєрідної психотерапії у складні етапи життя, оскільки інтенсивна робота та чіткий розпорядок не дозволяють концентруватися на негативних думках і невдачах.

Втім, тайм-менеджмент має і недоліки. Незважаючи на те, що першим етапом тайм-менеджменту є цілепокладання, часто після тривалого періоду жорсткого планування часу та виконання безлічі завдань первинні цілі відходять на задній план. Сам процес планування часу, дотримання розпорядку стає важливішим, ніж початкова мета; планування часу перетворюється на самоцінність. Жорстке планування часу перешкоджає саморефлексії, людина може перестати осмислювати своє життя та аналізувати поведінку [4, с. 17].

На нашу думку, важливе значення має досягнення за допомогою тайм-менеджменту синергізму – ефекту когерентної (узгодженої в часі та просторі) поведінки елементів складної системи, що обумовлює появу в ній емерджентних властивостей. Дослідники встановили, що синергізм може існувати у двох формах: у формі грошових (ресурсних) нагромаджень та у формі економії часу. Зокрема, фірма, яка володіє необхідними навиками і ресурсами, може швидко пристосувати їх до нових умов і завдяки високій мобільності випередити ті компанії, яким доводиться розпочинати “з нуля”. Японський фахівець у сфері менеджменту Х. Ітамі увів поняття динамічного синергізму, що потребує моделювання певної послідовності подій, покрокового визначення динамічних змін та



Рис. 4. Структурно-логічна модель впровадження положень тайм-менеджменту до системи управління підприємством

їх чергування у часі. Натомість ефект статичного синергізму визначається часом збігу періоду майбутньої стратегії з часом переходу поточної стратегії у динамічну. Синергізм виникає в результаті взаємодії двох часових періодів [18].

Як зазначає В.М. Марченко [19], за частотою проявів синергізму пріоритет належить кадровій підсистемі як сукупності працівників (носіїв необ-

хідного рівня знань, вмінь, навичок, темпераменту, переконань, інтересів) та взаємовідносин між ними, що виникають у процесі реалізації функціональних обов'язків. Потенціал синергізму визначається потенціалом самоорганізації працівників як носіїв соціальних і біологічних характеристик, що позначається терміном «кадровий синергізм», або «синергізм знань та темпераментів».

З точки зору тривалості розрізняють одномоментний, тимчасовий і безперервний синергізм [20]. Призначення тайм-менеджменту полягає в тому, щоб від короткотривалого ентузіазму працівників рухатися до довгострокових стимулів і згодом – забезпечити ефект безперервного синергізму, що означатиме спільну цілеорієнтацію у трудовому колективі і наявність внутрішньої мотивації щодо досягнення визначених цілей з найменшими витратами часу.

Вважаємо доречним введення поняття «часовий синергізм» (рис. 5), під яким пропонуємо розуміти сукупність ефектів суттєвого прискорення якісного виконання виробничих завдань окремими працівниками і робочими групами (колективами), що досягається завдяки чіткій постановці цілей та їх привабливості для виконавців, синхронізації трудових дій та реалізації оперативного зворотного зв'язку, задоволеності міжособистісними стосунками і стилем керівництва, гнучкості графіку робочого часу тощо. Важливими наслідками часового синергізму є оптимізація балансу «робота – життя», підвищення продуктивності праці, вивільнення часу для навчання, саморозвитку, пошуку інновацій.

Будь-яка зміна просторово-часових конфігурацій соціально-економічної системи тлумачиться як

точка біфуркації (порушення рівноваги і «якісний стрибок»), після проходження якої на підприємстві встановлюються нові часові параметри техніко-технологічних та організаційно-управлінських процесів. А отже, здійснення цілеспрямованого управлінського впливу на використання робочого часу є запорукою відкритості підприємства до інновацій.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, впровадження системи тайм-менеджменту на підприємстві доцільно здійснювати з урахуванням теоретико-методологічних і прикладних положень синергетики. Передумовою для цього є нелінійність та дуалістичність сприйняття і використання часового ресурсу у трудовій діяльності людини. В умовах трансформації відносин зайнятості найбільшого значення набуває компроміс між індивідуалізацією та синхронізацією режимів робочого часу окремих працівників, робочих груп, трудових колективів.

Під час розробки системи тайм-менеджменту слід зважати на здатність персоналу до самоорганізації, що виражається, наприклад, у прагненні «розтягнути» або «сконцентрувати» робочий час залежно від форми оплати праці або стадії виконання проекту; самоорганізація проявляється також через кар'єрні амбіції, прагнення працівни-



Рис. 5. Ефекти часового синергізму як результат впровадження на підприємстві системи тайм-менеджменту

ків до саморозвитку, підвищення професійної майстерності і власної конкурентоспроможності на ринку праці.

Посилення гнучкості у регулюванні режимів робочого часу дозволяє когерентно сполучити цілі підприємства та інтереси найманих працівників і досягти часового синергізму, що є передумовою для суттєвого зростання продуктивності праці за рахунок поєднання ефектів економії часу та підвищення якості виконання виробничих завдань.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розроблення методики обчислення ефекту часового синергізму.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство* : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf) (дата звернення: 27.04.2019).
2. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник* : електронний науковий журнал. 2018. Вип. 1 (06). С. 44–49. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/10.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf) (дата звернення: 27.04.2019).
3. Крукевич Н.М. Проблеми становлення поняття тайм-менеджмент. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 119–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2014\\_17\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2014_17_28) (дата звернення: 09.05.2019).
4. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія "Економіка"*. 2017. № 3 (192). С. 15–18. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/06/192-15-18.pdf> (дата звернення: 27.04.2019).
5. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4. С. 261–268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue\\_2013\\_4\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2013_4_37) (дата звернення: 09.05.2019).
6. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2009. № 1. С. 10–18.
7. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_20/1/38.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/38.pdf) (дата звернення: 27.04.2019).
8. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (дата звернення: 27.04.2019).
9. Кулакова С.Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. *Ефективна економіка* : електронне наукове фахове видання. 2016. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2016/27.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/27.pdf) (дата звернення: 27.04.2019).
10. Підручна І.Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Психологія»*. 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.
11. Васюта В.Б., Галайда Т.О., Черногорська Н.В. Розроблення та впровадження раціональних змінних режимів праці та відпочинку працівників промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 23. С. 169–174. URL: [http://77.121.11.9/bitstream/PolntNU/3808/1/Vas\\_Gal\\_Hcorn.pdf](http://77.121.11.9/bitstream/PolntNU/3808/1/Vas_Gal_Hcorn.pdf) (дата звернення: 27.04.2019).
12. Бакало Н.В. Управління організацією робочого часу на підприємстві та гнучкі форми зайнятості. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 22. С. 256–258. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/50.pdf> (дата звернення: 27.04.2019).
13. Мазур Н.О. Застосування гнучких режимів робочого часу для стимулювання фахівців та професіоналів. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Київ : КНЕУ, 2010. Т. 2. С. 118–125. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/2834> (дата звернення: 27.04.2019).
14. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. Гідна праця: індивідуалізація режимів праці та відпочинку. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 2. С. 15–19. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/23544> (дата звернення: 27.04.2019).
15. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359203-06> (дата звернення: 08.07.2019).
16. Свічкарьова Я.В. Договір «мінімум-максимум»: гнучкий режим робочого часу. *Право та інновації*. 2016. № 3. С. 110–116.
17. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
18. Ляхов А.В., Крачулова М.В. Поняття и види синергізма. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 25–30. URL: [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/10129/st\\_47\\_05.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/10129/st_47_05.pdf?sequence=1) (дата звернення: 22.07.2019).
19. Марченко В.М. Кадровий синергізм процесів злиття та поглинання. *Агроінком*. 2009. № 9–12. С. 37–40. URL: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Agroinkom/agroinkom2009-9-12/agroinkom2009-9-12\\_37-40.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Agroinkom/agroinkom2009-9-12/agroinkom2009-9-12_37-40.pdf) (дата звернення: 22.07.2019).
20. Дмитренко Г.А., Ріктор Т.Л. Школа синергетичного ефекту «2+2=5» для підготовки успішних менеджерів. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10dmipsm.pdf> (дата звернення: 22.07.2019).

REFERENCES:

1. Bunjak N.M. (2018) Tajm-menedzhment jak instrument pidvyshhennja efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstva [Time management as a tool for improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomika i suspiljstvo* [Economics and Society] (electronic journal), vol. 14, pp. 279–283. Available at: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf) (accessed 27 April 2019).
2. Burjachenko O.Je., Jaromich S.A. (2018) Chasova orghanizacija dijalnosti derzhavnykh sluzhbovciv [Time management of civil servants]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk* [Priazovsky Economic Herald] (electronic journal), vol. 1 (06), pp. 44–49. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/10.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf) (accessed 27 April 2019).
3. Krukevych N.M. (2014) Problemy stanovlennja ponjattja tajm-menedzhment [Problems of formation of the concept of time management]. *Torghivlja, komercija, pidpryjemnyctvo* [Trade, Commerce, Entrepreneurship], vol. 17, pp. 119–122.
4. Jevtushevs'ka O. (2017) Tajm-menedzhment jak vyjav svitoghljadu suchasnoji ljudyny [Time management as a manifestation of the outlook of a modern person]. *Visnyk Kyjivskogo nacionalnogho universytetu im. T. Shevchenka. Ekonomika* [National University of Kyiv named after Taras Shevchenko Herald. Economy], no. 3 (192), pp. 15–18.
5. Kholodnycja A.V. (2013) Zastosuvannja tekhnologij tajm-menedzhmentu v upravlinni pidpryjemstvom [Application of time management technologies in enterprise management]. *Visnyk Chernihivskogo derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu. Ekonomichni nauky* [Chernihiv State Technological University Herald. Economic Sciences], no. 4, pp. 261–268.
6. Petrushenko M.M., Bondar T.V. (2009) Upravlinnja chasom jak zasib dosjaghnennja strategichnogho rozvytku pidpryjemstva [Time management as a means of achieving strategic development of the enterprise]. *Visnyk Sums'kogho derzhavnogho universytetu. Ekonomika* [Sumy State University Herald. Economy], no. 1, pp. 10–18.
7. Pysarevs'ka Gh.I. (2016) Vykorystannja tajm-menedzhmentu dlja pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja personalom [Use time management to improve the effectiveness of human resources management]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogho universytetu. Ekonomichni nauky* [Scientific Herald of Kherson State University. Economics Sciences], vol. 20, no. 1, pp. 148–153.
8. Ivanycjka S.B., Ghalajda T.O., Tolochij R.M. (2018) Vprovadzhennja jevropejs'kykh metodyk tajm-menedzhmentu v Ukraїni [Implementation of European time management techniques in Ukraine]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 21, pp. 288–292. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (accessed 27 April 2019).
9. Kulakova S.Ju. (2016) Vprovadzhennja jevropejs'koi praktyky tajm-menedzhmentu na pidpryjemstvakh Ukraїny [Implementation of European practice of Time Management at Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], (electronic journal), no. 1. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/27.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/27.pdf) (accessed 27 April 2019).
10. Pidruchna I.B. (2012) Psykholohichni osoblyvosti chasovoi kompetentnosti osobystosti [Psychological peculiarities of the time competence of the individual]. *Visnyk Kharkivskogo nacionalnogho universytetu imeni V.N. Karazina. Psykholohija* [Kharkiv National University named after V.N. Karazin Herald. Psychology], no. 1009, vol. 49, pp. 49–52.
11. Vasjuta V.B., Ghalajda T.O., Chornoghors'ka N.V. (2018) Rozroblennja ta vprovadzhennja racionalnykh zminnykh rezhymiv praci ta vidpochynku pracivnykiv promyslovogho pidpryjemstva [Development and implementation of rational variables of labor and recreation of workers of an industrial enterprise]. *Ghlobalni ta nacionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 23, pp. 169–174. Available at: [http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/3808/1/Vas\\_Gal\\_Hcorn.pdf](http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/3808/1/Vas_Gal_Hcorn.pdf) (accessed 27 April 2019).
12. Bakalo N.V. (2018) Upravlinnja orghanizacijeju robochogho chasu na pidpryjemstvi ta ghnuchki formy zajnjatosti [Management of organization of working time in the enterprise and flexible forms of employment]. *Ghlobalni ta nacionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 22, pp. 256–258. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/50.pdf> (accessed 27 April 2019).
13. Mazur N.O. (2010) Zastosuvannja ghnuchkykh rezhymiv robochogho chasu dlja stymuljuvannja fakhivciv ta profesionaliv [Apply flexible working hours to stimulate professionals and professionals]. *Formuvannja rynkovoї ekonomiky* [Formation of a Market Economy], vol. 2, pp. 118–125.
14. Rudakova S.Gh., Shhetinina L.V. (2015) Ghidna praci: indyvidualizacija rezhymiv praci ta vidpochynku [Worthy work: individualization of work and rest regimes]. *Ekonomika: realiji chasu* [Economics: realities of time], no. 2, pp. 15–19.
15. Order of the Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine On Approval of Methodological Recommendations on Establishing a Flexible Working Hour, № 359 (2006, October 04). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359203-06> (accessed 08 July 2019).
16. Svichkarjova Ja.V. (2016) Doghovir “minimum-maksimum”: ghnuchkyj rezhym robochogho chasu [Minimum-Max Contract: Flexible working hours]. *Pravo ta innovaciji* [Right and Innovation], no. 3, pp. 110–116.
17. Kolot A.M. (2010) *Socialjno-trudova sfera: stan vidnosyn, novi vyklyky, tendenciji rozvytku* [Socio-labor sphere: the state of relations, new challenges, trends of development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
18. Lyakhov A.V., Krachulova M. V. (2009) Ponyatiya i vidy sinergizma [Concepts and types of synergism]. *Ekonomika promyslovosti* [Economy of the Industry], no. 4, pp. 25–30.
19. Marchenko V.M. (2009) Kadrovij synerghizm procesiv zlyttja ta poghlyvannja [Personnel Synergy of Mergers and Acquisitions]. *Aghroinkom* [Agroincom], no. 9–12, pp. 37–40.
20. Dmytrenko Gh.A., Riktor T.L. (2010) Shkola synerghetichnogho efektu “2+2=5” dlja pidghotovky uspishnykh menedzheriv [School of synergy effect “2+2=5” for the preparation of successful managers]. *Teorija ta metodyka upravlinnja osvitoju* [Theory and Methodology of Education Management], no. 3.

**SYNERGETIC GROUNDS OF FORMATION  
OF EFFICIENT TIME MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE**

**The purpose of the article.** Dependence of the economy on time makes an actual study of the issues of saving work time, its structure, organization. Proper use of time is a guarantee of successful fulfillment of professional duties and achievement of goals, therefore, the introduction of modern time management technologies into the enterprise management system is essential.

The purpose of the research is to substantiate the synergetic aspects of the development of a time management system at the enterprise, which involves the introduction of atypical models of working time with the prospect of obtaining the effect of time synergy in the labor sphere.

**Methodology.** The research has been carried out using logical, hypothetically deductive and systematic approaches, as well as the theory of self-organization of complex systems (synergetics).

**Results.** Time management is a system of organizational and economic and socio-psychological measures aimed at creating conditions for optimal use of working time in order to increase labor productivity and improve the quality of working life of workers, implemented through the functions of planning, organization, motivation, control. Implementation of time management at the enterprise involves setting time measurements of the production goal, reconciliation of personal and organizational goals, scheduling of time expenditures, prioritizing decisions, delegation of authority, optimization of time parameters of implementation of decisions, application of monitoring procedures, inventory of working time.

The basic functions of time management are directly related to personnel planning, selection and evaluation of personnel, motivation of work behavior, staff development and other components of the personnel management system. Separately, the link between time management and team-building processes should be pointed out, since the efficient functioning of working teams can reduce the time spent on large-scale projects and non-standard tasks, increase the number of ideas generated per time unit in the process of “brainstorming” to reduce time expenditures for the coordination of labor actions. Also, time-management is tangent to the issues of self-organization of the labor collective, which allows employees to focus on a common goal, to subordinate to an informal leader, to restore the ability to organize work in crisis situations.

Nowadays, there is a need to narrow the sphere of state regulation of working time by expanding the sphere of other mechanisms for regulating workers' behavior, decentralization and individualization of the working time regime. Accordingly, a new model of the working regime which is “individual working time” is being developed that takes into account both the needs of enterprise and the specific personal needs and wishes of each employee.

The appointment of time management is that from the short-term enthusiasm of employees, to move towards long-term incentives, and subsequently to ensure the effect of continuous synergy while performing individual tasks, which means a common goal orientation in the working team and the presence of internal motivation for achieving the goals with the least cost of time.

It is appropriate to introduce the concept of “time synergism”, which is suggested to understand as the combination of the effects of a significant acceleration of the qualitative performance of production tasks by individual workers and working groups (teams), which is achieved through a clear statement of objectives and their attractiveness for performers, synchronization of labor actions and the implementation of operational feedback satisfaction with interpersonal relationships and leadership style, flexibility of working hours schedule, etc.

A prerequisite for this effect is the introduction of models of amorphous working time, containing elements of various forms, work schedules and features a special flexibility. One of the common innovations is the flex-time – the ability of the performers to choose the time of beginning and end of the working day, reducing the time required for being present in the workplace, etc.

An important consequence of time synergism is the optimization of the balance of “work – life”, increased productivity, time release for innovation, training and self-development, which contributes to increasing the competitiveness of staff and enterprise in general.

Any change in the spatiotemporal configurations of the socio-economic system is interpreted as a point of bifurcation, after which the new temporal parameters of the technical and technological, organizational and managerial processes are established at the enterprise. Consequently, the purposeful management influence on the use of working time is a guarantee of enterprise's openness to innovation.

**Practical implications.** The practical significance of the results obtained is the ability to achieve a reduction in labor-intensive labor operations, increase in productivity and, consequently, an increase in competitive advantages in the market through the introduction of a time management system based on the principles of economic synergetics, is based on the non-linearity of time resources and the ability of personnel to self-organization.