

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Планування роботи та робочого часу управлінського
персоналу на підприємстві (на матеріалах підприємства
МКП «Хмельницькводоканал»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент за
денною формою

Держинський В.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Піхняк Т.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Начальник планово-економічного
відділу МКП Хмельницькводоканал

Рецензент:

Шпакова І.А

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

Анотація

Держинський В.А. Планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві (на матеріалах підприємства МКП «Хмельницькводоканал»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 85 с.

Визначено сутність планування робочого часу управлінського персоналу; систематизовано методи, методики, інструменти, техніки та технології планування роботи та робочого часу управлінського персоналу,

Проведено аналіз процесів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал». Визначено, що чинниками неефективності використання робочого часу в даному випадку є людський фактор. Проведено опитування та досліджено основні хронофаги (причини нераціонального використання робочого часу).

Визначено, що одним з основних інструментів ефективного планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал» виступає тайм-менеджмент. Використовуючи тайм-менеджмент, підприємство зможе виявити невикористані резерви часу, що дозволить істотно покращити результати господарсько-фінансової діяльності.

З метою удосконалення процесу планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал» нами систематизовано кращі софти, наведено переваги та недоліки, а також визначено базову вартість їх використання. На основі проведеного порівняльного аналізу програмних продуктів запропоновано впровадити в діяльність підприємства програмні продукти GanttPro та/або Kissflow Project.

Ключові слова: планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, хронофаги, фотографія робочого дня, тайм-менеджмент, програмне забезпечення планування часу.

Abstract

Dzerzhynskiy V.A. Planning the work and working hours of the management staff at the enterprise (based on the materials of the CUC Khmelnytskyvodokanal). Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 85 p.

The essence of planning the working time of management personnel is determined; systematized methods, techniques, tools, techniques and technologies for planning the work and working hours of management personnel,

An analysis of work planning processes and working hours of management personnel of CUC Khmelnytskyvodokanal was carried out. A survey was conducted and the main chronophages (causes of irrational use of working time) were investigated.

It was determined that time management is one of the main tools for effective planning of work and working hours of the management staff of Khmelnytskyvodokanal. Using time management, the company will be able to identify unused time reserves, which will allow to significantly improve the results of economic and financial activities.

In order to improve the work planning process and working hours of the management staff of CUC Khmelnytskyvodokanal, we systematized the best software, listed the advantages and disadvantages, and also determined the basic cost of their use. On the basis of the comparative analysis of software products, it is proposed to introduce GanttPro and/or Kissflow Project software products into the company's activities.

Key words: planning of work and working time of management personnel, chronophages, photo of working day, time management, time planning software.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві	8
1.2. Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»	21
2.1. Аналіз процесів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві	21
2.2. Фактори впливу на ефективність планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»	45
3.1. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності планування роботи та робочого часу управлінського персоналу підприємства	45
3.2. Впровадження сучасних інструментів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу підприємства	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні однією із головних ознак професіоналізму вважаються професійна компетентність, лідерські та ділові якості, комунікабельність, вміння ставити перед собою та досягати професійної мети, професійна мобільність тощо. Разом з тим таким важливим професійним якостям, як саморганізованість, умінню правильно планувати свій робочий час (або самоменеджмент) приділяється недостатня увага. У своїй професійній діяльності людина використовує низку ресурсів, наприклад: сировинні, фінансові, інформаційні, людські. Водночас із переліченими ресурсами невід'ємним і надзвичайно важливим ресурсом є час. Ефективне і раціональне використання часу є результатом наукової організації своєї праці, режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, повага до іншої людини в процесі ділового спілкування. Дослідження часової організації професіонала є однією з найактуальніших проблем управління. З одного боку, високий темп життєдіяльності в сучасному мобільному суспільстві ставить особливі вимоги до організації суб'єктом індивідуального часу, а з іншого – особливості процесу самореалізації людини тісно пов'язані з унікальністю як його уявлень про час, так і ефективної реалізації в ньому. Вищезазначене зумовлює актуальність та практичне значення проведеного дослідження.

Основу для розвитку досліджень планування і використання робочого часу на рівні управлінського персоналу є праці багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, які вивчали різні аспекти цього явища, таких як Аллен Д. [1], Алюшина Н. О. [1-3], Балабанова Л.В., Сардак О.П. [9], Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. [17], Галіцина Л.В. [19], Довгань Л. Є. [22], Євтушенко Г. І. [23], Лугова В. М., Голубев С. М. [32], Лукашевич Н. П. [33], Прентис С. [36], Скібіцька Л.І. [40], Холодницька А. В. [46], Черненко Н. М. [49], Юринець З. В. [50] та інших. Однак проблема неефективного планування і використання робочого часу управлінськими працівниками повністю не вирішена та потребує подальшого дослідження й аналізу, що буде

запорукою змін та зрушень на підприємствах задля досягнення максимальних прибутків та високої ефективності праці і виробництва. Тому, вищезазначене підкреслює актуальність обраної теми дослідження

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві. Досягнення окресленої мети зумовило необхідність визначення та послідовного вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві;
- узагальнити сучасні методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві;
- провести аналіз процесів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві;
- визначити фактори впливу на ефективність планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві;
- сформулювати перспективи використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності планування роботи та робочого часу управлінського персоналу підприємства;
- описати перспективи впровадження сучасних інструментів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що формуються в процесі планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти удосконалення процесу планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал».

Методи дослідження. Методичною основою магістерської роботи є положення класичної та сучасної економічної теорії, праці провідних вчених, загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. Конкретні

наукові результати одержано з використанням загальних і спеціальних методів дослідження процесів та явищ у їх взаємозв'язку і розвитку, а саме: діалектичний метод, структурно-логічний та семантичний аналіз (для уточнення та упорядкування термінології у понятійному апараті планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві); метод порівняльного аналізу (для аналізу процесу управління робочим часом управлінського персоналу); системно-ситуаційний метод аналізу систем, статистичний і теоретико-економічний аналіз (для ідентифікації факторів, які впливають на ефективність планування робочого часу управлінського персоналу); графічний (візуалізація тенденцій розвитку й ефективності використання робочого часу управлінського персоналу) тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі пропозиції автора, викладені в магістерській роботі були оприлюднені на Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та учнівської молоді «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (18-19 січня 2024 року, м. Харків) [21].

Інформаційну базу дослідження сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, електронні ресурси, дані звітності МКП «Хмельницькводоканал»

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо удосконалення планування роботи та робочого часу управлінського персоналу можуть бути використані в практиці діяльності підприємств незалежно від форм власності та розмірів.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 77 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві

В даний час в науковому середовищі не прийнято прямо говорити, що проблеми продуктивності праці та втрат робочого часу часто пов'язані не так з старінням засобів праці та методів роботи, як з некваліфікованою реалізацією п'яти функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю та координації. Старіння технологічного та технічного оснащення процесів є наслідком недостатньо професійного виконання менеджерських функцій.

«...При сильному менеджменті проблеми, пов'язані з організацією робочого часу працівників, якщо і виникають, то мають нетривалий характер, оскільки ефективність керівника насамперед оцінюється результатами діяльності підрозділу, яким він керує. При виникненні у власника бізнесу сумнівів у достатній результативності одного з підрозділів компанії чи ефективності кількох підрозділів, які беруть участь в основному виробничому процесі, доцільно залучення зовнішніх експертів для об'єктивної оцінки ситуації...» [75].

Питанням раціонального використання робочого часу увага приділялася із зародження менеджменту як наукового напрямку. Так, з робіт засновника наукової школи менеджменту Ф. Тейлора, присвячених питанням продуктивності праці, почалося зародження менеджменту як науки. Питання, пов'язані з продуктивністю праці, яка знаходиться у прямому взаємозв'язку з ефективною організацією робочого дня співробітників будь-якої організації, набули розвитку і є актуальними і сьогодні [75].

У праці «Принципи наукового менеджменту» Ф. Тейлор стверджує, що однією з трьох причин низької продуктивності праці є «..неправильна система організації управління підприємствами, яка змушує кожного робітника «прохолоджуватись» або працювати повільно, захищаючи цим свої власні нагальні інтереси» [75]. Саме на керівників Ф. У. Тейлор рекомендує перенести основну відповідальність за продуктивність праці, а отже, за якість управління робочим часом співробітників, пропонуючи запровадити науковий підхід до формування норм та методів праці, добору кадрів та координації. За Ф. У. Тейлором, «...адміністрація здійснює тісну співпрацю з робітниками у напрямі досягнення відповідності всіх окремих сфер виробництва науковим принципам, які були нею раніше вироблені» [75].

В свою чергу С. Г. Струмлілн у своїх працях також приділив багато уваги проблемі підвищення ефективності використання робочого часу. Він уперше всебічно досліджував робочий час різних категорій персоналу, починаючи з 1897 р. Так, він писав: «...Неминучий з розвитком промисловості підйом ефективності та оплати індустріальної праці навчить усіх і кожного – як на роботі, так і в домашньому побуті – цінувати і враховувати кожен безрезультатно витрачений годину, і навіть хвилину...» [49].

Проблеми ефективності планування роботи персоналу та безпосередньо пов'язані з ними проблеми більш ефективного використання робочого часу досить докладно відображені у працях О. А. Сергієнка та співавторів, В. В. Моїсеєва, А. О. Годунової [40].

На особливу увагу заслуговують питання організації та ефективності планування робочого часу у сфері послуг, а також у сферах з великою творчою складовою в роботі основних співробітників, зокрема в освіті. Це питання оригінально та докладно розглянуто С. Д. Резніком та І. С. Чемезовим [32], А. С. Задікян [32], А. П. Єгоршиним [18].

Багато в чому планування робочого часу та підходи до його оптимального використання пов'язані з психологічними факторами, які значно впливають на ставлення співробітника до своєї праці, місця роботи. Ці чинники значною

мірою зумовлюються як національними, етнічними особливостями, корпоративною культурою суспільства загалом, і характеристиками конкретної організації. Висвітлення питання організації праці в цілому та організації робочого часу в даному контексті представлено у працях К. Круза [48], Є. В. Купріянчук та Ю. В. Щербакової [44].

Сьогодні час вимагає перебудови організаційної діяльності під впливом інноваційних підходів до управління, оцінки ефективності діяльності організації в умовах мінливих факторів зовнішнього середовища та ефективності кожного працівника. Даному аспекту приділяється значна увага в сучасних дослідженнях, присвячених організаційній поведінці та організаційному розвитку [44].

У сучасних дослідженнях поняття планування робочого часу зводиться до управління часом. При цьому мають місце два основні підходи. Перший націлений на організацію свого часу (тайм-менеджмент) кожним із співробітників. При другому підході проблеми управління робочим часом зводяться до нормування праці. Так, в праці з тайм-менеджменту під управлінням часом, розуміється «...міждисциплінарний розділ науки та практики, присвячений вивченню проблем та методів оптимізації тимчасових витрат у різних сферах та галузях людської життєдіяльності...» [7].

А. К. Нестеров зазначає, «...планування часу, організація часу – це концепція планування особистої роботи, що дозволяє організувати робочий час і підвищити ефективність управлінської діяльності за допомогою його раціонального використання...». Л. Й. Зайверт визначає планування часу як «...управління собою та активне формування власного способу життя чи лідерство...» [17].

Усі перелічені поняття відносяться до тайм менеджменту, та характеризують планування часу як один із способів впливу на співробітників задля досягнення цілей організації. Новий імпульс та нові підходи до проблем підвищення продуктивності праці та планування робочого часу пов'язані з появою цифрових технологій нового покоління: штучного інтелекту,

робототехніки, Інтернету речей, технологій бездротового зв'язку та інших. Їх використання здатне підвищити продуктивність праці в компаніях на 40 %.

З приходом цифрової економіки змінилися як структура, так і сутність витрат робочого часу, змін зазнали підходи до його нормування і контролю, зокрема:

- інструменти для нормування робочого часу (хронометраж, фотографія робочого дня) можуть застосовуватись з використанням спеціальних програм та форм, що заповнюються в електронному вигляді;

- контроль за робочим часом працівників може здійснюватися із застосуванням спеціального програмного забезпечення, яке здатне контролювати реальні витрати часу під час роботи на комп'ютері.

Всі технологічні та технічні нововведення, накопичений досвід управління організаціями, можливості порівняння традиційних підходів та нових методів управління дозволяють проводити аналіз та підбирати актуальні інструменти для управління головним ресурсом – часом, основними властивостями якого є завершеність та незворотність.

Багато дослідників висловлюють думку, що концепція планування робочого часу є абстрактною. Вони аргументують це тим, що вплив на час є основою будь-якого управлінського процесу, адже сам час є необхідністю, яку неможливо контролювати. Однак кожна особа може навчитися раціонально використовувати свій час, враховуючи його обмеженість і невідновність.

У сучасній літературі з менеджменту існують значні відмінності в розумінні терміну «планування робочого часу». С. Прентіс розглядає його як технологію управління часом у повсякденному житті, що включає приклади та рекомендації [36]. Б. Трейсі розширює це визначення, називаючи планування робочого часу управлінням не лише часом, але й власним життям [44]. Кулікова В.М. підкреслює, що це не лише режим дня, але система методик оптимізації витрат часу [40]. Група українських вчених визначає планування робочого часу як управління власною діяльністю та ресурсами [5].

Алюшина Н.О. розглядає його як технологію планування часу з урахуванням особистих цілей [3].

У свою чергу, Черненко Н.М. тлумачить планування робочого часу як управління собою з використанням методик організації часу [49]. За цими різними підходами стає очевидним, що планування робочого часу є не тільки стратегією ефективного використання часу, але й інструментом досягнення особистих та професійних цілей.

Планування робочого дня є одним із головних завдань менеджера є планування діяльності. Часто менеджери недостатньо ефективно вміють планувати чи приділяють цьому процесу недостатньо уваги та часу. Починати планування необхідно з чіткою постановкою завдань. Для цього формується перелік справ та можливих перешкод, які вимагатимуть окремого часу на їх подолання.

Аналіз цього переліку надалі дозволить скоригувати план та виключити несуттєві моменти. Крім того, планування часу дозволяє критично осмислювати ідеї та знаходити ефективні способи їх вирішення вчасно, створюючи певний резерв часу. Планування дозволяє сконцентруватися на головному з урахуванням термінів та часу вирішення основних завдань. В результаті планування покращується структура робочого дня та виникає можливість формування розкладу.

План передбачає вирішення проблем у раціональній черговості. В першу чергу плануються роботи з фіксованим терміном виконання або найбільш трудомісткі, що потребують великих витрат часу. Небажано відкладати і неприємні справи, краще їх зробити раніше за інших. Далі планується рутинна робота та виконання повсякденних обов'язків. Останніми у плані зазначаються другорядні та епізодичні дії, які не потребують багато часу. Головне у процесі планування - встановлення точного терміну закінчення справ.

Але трапляється, що майбутній запланований обсяг робіт не може бути виконаний у заданому часовому періоді і тоді потрібно перенесення їх на пізніший термін. Ретельне документування часу та контроль за його

використанням є передумовою планування. Тому розрізняють кілька типів планів використання часу: довгострокові, середньострокові та короткострокові.

За допомогою довгострокових планів визначається структура часу, необхідного для реалізації стратегічних цілей, розрахованих на тривалий часовий період подекуди на десятиліття. Це може бути робота пов'язана з просуванням по службі, формуванням кар'єрної траєкторії тощо. Середньострокові плани – річні, у межах яких здійснюється розподіл часу на вирішення великих конкретних завдань виробничого характеру.

Короткострокові – включають розбивку часу для вирішення завдань, що конкретизують середньострокові та довгострокові плани та реалізуються у межах робочого дня, тижня, місяця.

Отже, аналіз сучасних трактувань дозволяє сформулювати власне визначення: планування робочого часу управлінського персоналу – це комплекс технологій для планування, розподілу та оптимізації часу з метою досягнення максимальної ефективності управлінської праці. Отже, сутність планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві полягає в систематичному і структурованому підході до розподілу завдань і визначенні часових рамок для їх виконання.

1.2. Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві

Світова практика менеджменту напрацювала безліч методів, методик, інструментів, технік та технологій планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, які дозволяють раціонально розподіляти час, ефективно його використовувати та контролювати. Всі методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу доцільно поділити на основі таких критеріїв: залежно від способу організації: паперові, цифрові та змішані; залежно від походження: класичні та похідні; залежно від принципів, що лежать в їх основі: методи розподілу часу та способи його контролю, методи

розподілу та диференціації завдань, методи контролю продуктивності, методи обробки та збереження інформації та методи боротьби із прокрастинацією.

Залежно від способу організації та реалізації методи та технології планування роботи та робочого часу управлінського персоналу у можна поділити на паперові, цифрові та змішані. Паперові методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу – це методи, основними інструментами в яких виступають календарі, нотатники, щоденники, органайзери, планери, стікери тощо. Цифрові методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу – це методи, основними інструментами в яких виступають електронні пристрої (комп'ютер, планшет, смартфон) та програмне забезпечення (онлайн сервіси, програми, додатки). Змішані методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу – це методи, які поєднують використання паперових та цифрових інструментів.

Залежно від походження всі методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу доцільно поділити на класичні та гібридні. Класичні методи – це оригінальні та унікальні методи, які винайдені на початку зародження досліджень планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, наприклад: матриця Ейзенхауера, принцип Парето, ABC-аналіз тощо. Гібридні методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу – це методи, які є похідними від класичних методів, або їх симбіозом, або удосконаленим варіантом, наприклад: метод ZTD (Zen to Done) – спрощений варіант методу GTD; метод Zero Inbox – цифровий варіант методу GTD; метод Тіма Ферріса – модифікований варіант принципу Парето тощо [49].

Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу можна умовно поділити за принципами, які лежать в їх основі на:

– методи, в основі яких лежать принципи розподілу часу та способи його контролю: хронометраж, метод «Помодоро», метод 90/30, метод 52/17, метод 45/15, правило 2 хвилин, метод 10 хвилин, правило 5 секунд, техніка тимчасових блоків, формула 10-3-2-1-0 тощо;

– методи, в основі яких лежать принципи розподілу та диференціації завдань: матриця Ейзенхауера (квадранти Кові), метод «АБВГД», АВС-аналіз, SMART-технологія постановки цілей, правило 1-3-5 (принцип 9 справ), принцип 3 справ, правило «Fresh or Fried», метод «4D», метод «7R», правило «6П», метод Тіма Ферріса, піраміда Франкліна, діаграма Ганта, метод Шваба, метод «100 блоків», метод «Список не справ», метод «Спринт», тощо;

– методи, в основі яких лежать різні способи контролю продуктивності (метод GTD (Getting Things Done), метод ZTD (Zen to Done), метод «Канбан», методика особистої ефективності (Personal Efficiency Program (PEP), метод «п'яти пальців», методика «Автофокус», методика «Календарик-пінарник», метод «Спускового гачка» тощо);

– методи, в основі яких лежить спосіб обробки та збереження інформації (метод «Айсберг», метод «Zero Inbox», метод «43 папки», інтелект-карти (Mind maps), принцип «Кошик для сміття» тощо);

– методи, в основі яких лежать способи боротьби із прокрастинацією (метод Швейцарського сиру, метод «З'їжте жабу на сніданок», метод «З'їсти слона», метод «Салямі», метод «Монетка на допомогу» та «Синдром апельсинів») [53].

Розглянемо їх більш детально. Перша група - методи та техніки, в основі яких лежать принципи розподілу часу та способи його контролю. Одним із найбільш відомих та популярних методів цієї групи є техніка «Помодоро» (*The Pomodoro Technique (The Pomodoro)*), яка була винайдена італійським студентом Франческо Чірілло (*Francesco Cirillo*) [59] наприкінці 80-х років минулого століття. Сутність цієї техніки полягає у поділі робочого процесу на «помідори» – періоди по 25 хвилин. Для відслідковування часу використовується таймер. Техніка «Помодоро» складається із семи основних кроків: 1) обрати завдання, яке потрібно виконати; 2) встановити таймер на 25 хвилин; 3) розпочати та продовжувати активно працювати над обраним завданням доки таймер не прозвенить; 4) поставити відмітку «x» навпроти

успішно виконаного завдання; 5) зробити коротку перерву (3-5 хвилин); 6) приступити до роботи над наступним завданням; 7) через кожні чотири завдання зробити довшу перерву (15-30 хвилин) [59].

Техніка «Помодоро» має ряд переваг, зокрема можливість: зосередитись на конкретному завданні; зробити більше за менший період часу; проаналізувати ефективність виконаного завдання; існування прямого зв'язку між метою та завданнями для її досягнення; налаштування техніки під свої потреби та ритм; формування навиків грамотного планування переліку завдань на день. Більш детальна інформація про інші методи цієї групи наведена в таблиці А.1 додатку А.

Методи, принципи та правила, в основі яких лежать способи розподілу та диференціації завдань. Одне із найстаріших правил, що належить до цієї групи, – правило «8- 8-8», яке ще у XVII столітті розробив чеський педагог Ян Коменський. Суть цього правила полягає в тому, що час в добі потрібно розподіляти порівну: 8 годин відводити для роботи, 8 годин – для сну і 8 годин – для культурного проведення часу. При цьому автор наголошує на важливості не запозичувати час для відпочинку у часу для сну і час для роботи у часу для відпочинку.

Ще одним досить давнім принципом, який доцільно враховувати при розподілі завдань, є принцип Парето (закон Парето, правило Парето, правило 80-20, принцип малої кількості причин), який був відкритий у 1951 році Джозефом Мозесом Юраном (*Joseph Moses Juran*), а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето (*Vilfredo Pareto*), який у 1897 році виявив та описав нерівномірність розподілу причин та наслідків в природі. В основі даного принципу лежить теза про те, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин. Специфіка використання принципу Парето полягає в тому, що при складанні плану на день, тиждень, місяць або рік потрібно розпланувати лише 60% часу, а 40% залишати вільними на випадок виникнення непередбачуваних обставин, тобто 60% часу необхідно виділити на

заплановані справи, 20% – на непередбачувані і 20% – на ті, які виникнуть спонтанно чи стануть супутніми [63].

Практично одночасно із принципом Парето був винайдений один із найстаріших методів пріоритетного планування – «матриця Ейзенхауера», який запропонований американським державним та військовим діячем, 34-тим президентом США Дуайтом Девідом Ейзенхауером (Dwight David Eisenhower) [61]. Широку полярність даний метод отримав після публікації в книзі американського бізнес-тренера Стівена Кові (Stephen R. Covey) «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» (The 7 Habits of Highly Effective People) (1989 р.) [60]. Саме тому матрицю Ейзенхауера іноді називають матрицею (або квадрантами) Кові. В основі даного методу лежить принцип, що не всі термінові справи – важливі і не всі важливі справи – термінові. Матриця Ейзенхауера (квадранти Кові) розділяє завдання за ступенем важливості та терміновості на чотири категорії: А – термінові і важливі завдання, які потрібно зробити першочергово, оскільки закінчується час, відведений на їх виконання; В – важливі і не термінові завдання, які можна відкласти на деякий час; С – не важливі та термінові завдання, які часто можна сплутати зі справами з першої групи, тобто термінове автоматично стає важливим; D – неважливі і не термінові завдання, які необхідно вилучати із робочого процесу [60].

Метод «Альпи» (ALPEN) розробив німецький професор економіки та тайм-менеджменту Лотар Зайверт (Lothar J. Seiwert) [74]. Цей метод поєднує в собі блочне планування та матрицю Ейзенхауера. Сутність методу полягає в тому, щоб ідентифікувати, яким завданням першочергово потрібно приділити час, а які можна виконати пізніше. Крім цього, метод дозволяє реально оцінити час, який необхідно витратити на виконання завдань, і наголошує на важливості та необхідності перерв у роботі.

Автор методу розділив його на п'ять складових. Перші букви в назві складових формують аббревіатуру «ALPEN»: А – Aufgaben – складання списку завдань; L – Länge schätzen – визначення необхідного часу; P – Pufferzeiten

einplanen – планування буферного часу; E – Entscheidungen treffen – пріоретизація завдань; N – Nachkontrolle – підведення підсумків [74].

Група методів, принципів та правил, в основі яких лежать способи диференціації завдань, є однією із найбільших. Найпопулярніші із вищеперерахованих методів представлені в таблиці А.2 додатку А.

Методи, в основі яких лежать різні способи контролю продуктивності. Найбільш популярним із цієї групи методів є методика «GTD» (Getting Things Done), яка розроблена американським спеціалістом та консультантом з питань особистої ефективності Девідом Алленом (David Allen) [51]. В основу даної методики покладений принцип звільнення пам'яті від постійного фіксування поточних завдань та перенесення самих завдань і нагадування про них на зовнішній носій (течку з паперами, діловий щоденник чи електронний органайзер) у вигляді «to-do» списків. Метод «GTD» вводить поняття контекстного планування, за допомогою якого можна формувати цілі групи однотипних завдань, що значно полегшує їх виконання. Дана методика ґрунтується на детальному плануванні та суворому контролі завдань.

Методика настільки популярна серед користувачів, що для полегшення її використання розроблений ряд сервісів та додатків, зокрема: он-лайн та оф-лайн GTD-менеджер для браузера «Smthngs»; он-лайн-сервіс «Gtdagenda.com», який дозволяє управляти завданнями та слідкувати за їх виконанням; додаток для створення та зберігання нотаток про різні справи «Evernote»; програма для управління проектами «Trello», за допомогою якої можна створювати різні дошки, складати списки та прикріпляти документи.

Однією із найбільш популярних методів цієї групи є методика «Автофокус», розроблена експертом із самоорганізації та особистої ефективності Марком Форстером (Mark Forster) [63]. Методика «Автофокус» – це не система організації завдань, а спосіб їх виконання. В основі даної методики лежить складання переліку всіх справ і завдань, які необхідно виконати, для того, щоб розвантажити голову для роздумів та навчитись

відрізняти важливі справи від менш важливих та підсвідомому рівні [63]. Методика дозволяє знайти баланс між раціональністю та інтуїцією і добре підходить тим, хто не любить заздалегідь складати великі плани.

Новим та цікавим методом планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, який належить до даної групи методів, є метод «Календарик-пінарик», розроблена експертом у сфері самоменеджменту Дмитром Літваком [31]. Календарик-пінарик складається із рядків, розміщених на різних рівнях: прожиті роки (відповідна кількість комірок закреслюється), 12 місяців цього року (закреслюється кожна дата), цілі на звітний період, цілі на найближче десятиліття [31]. Календарик-пінарик зберігається на видному місці для демонстрації того, якими темпами відбувається досягнення мети, наскільки продуктивно витрачається час і що слід змінити. Методика підійде тим, хто постійно відкладає справи на потім та хоче подолати цю шкідливу звичку. Ефект від використання методу можна побачити через 2 місяці його активного використання.

Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, в основі яких лежать різні способи обробки та збереження інформації. Дана група методів не така чисельна, як попередні, але також містить декілька цікавих методик. Наприклад, методика складання Інтелект-карт (Mind maps), розроблена британським психологом Тоні Бьюзенем (Tony Buzan) та використовується для впорядкування думок, мрій, цілей та завдань. Інтелект-карти використовують для генерування, структуризації та зображення ідей. Карта створюється у спеціальному форматі: усі слова, ідеї та зображення розташовані в інтуїтивному порядку навколо основного об'єкта, який розміщений у центрі. Таке подання інформації активізує дві півкулі мозку та сприяє більш активній роботі. Інтелект-карти чудово підходять для роботи з думками методом мозкового штурму, оскільки кожна нова ідея може наштовхувати на іншу. В епоху діджиталізації суспільства особливої уваги заслуговують методи обробки цифрової інформації, які використовуються при

плануванні роботи та робочого часу управлінського персоналу, наприклад система управління електронною поштою «Zero Inbox», яка розроблена Айтекіном Тэнком (Aytekin Tank), американським підприємцем, засновником і генеральним директором компанії «Jot Form». Суть даного методу дуже проста і полягає в тому, що потрібно постійно тримати свою папку вхідних листів пустою.

Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, в основі яких лежать різні способи боротьби із прокрастинацією. Найпопулярнішим методом, який дозволяє побороти лінь та прокрастинацію є метод «З'їжте жабу на сніданок», який винайдений канадсько-американським підприємцем та фахівцем із саморозвитку Брайаном Трейсі (Brian Tracy) [76]. Сутність методу полягає в тому, щоб розпочати день із виконання важливих дрібних та неприємних справ, не відкладаючи їх на потім. Це дасть можливість відчувати задоволення від виконаної роботи, зітхнути з полегшенням та відчувати натхнення до подальшої роботи.

Таким чином, нами представлена класифікація методів та прийомів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, які напрацювала світова практика. Зокрема, запропоновано їх поділити: залежно від способу організації на паперові, цифрові та змішані; залежно від походження на класичні та похідні; залежно від принципів, що лежать в їх основі, на методи розподілу часу та способи його контролю, методи розподілу та диференціації завдань, методи контролю продуктивності, методи обробки та збереження інформації та методи боротьби із прокрастинацією. Дана класифікація дозволяє користувачам зорієнтуватися в множині методів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу і обрати саме такі, які будуть враховувати їх індивідуальні потреби.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬК- ВОДОКАНАЛ»

2.1. Аналіз процесів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві

Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» (далі - МКП «Хмельницькводоканал») є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до розпорядження Представника Президента України від 7 вересня 1993 р. № 570 «Про розмежування державного майна області між власністю районів, міст обласного підпорядкування». Власником Підприємства є територіальна громада міста Хмельницького, в особі Хмельницької міської ради. МКП «Хмельницькводоканал» для забезпечення цілодобового централізованого водопостачання мешканців обласного центру, експлуатує 672,03 км водопровідних мереж, 10 водопровідних насосних станцій. В місті працює господарчо-побутова каналізація в склад якої входять 396,12 км трубопроводів, 27 насосних станцій, два майданчика очисних споруд (КОС), потужністю 30000 м³/добу та 75000 м³/добу.

Підприємство самостійно експлуатує 47 трансформаторних підстанцій, близько 100 км електрокабельних і повітряних ліній електричних мереж. Добове споживання електроенергії складає в середньому до 69,5 тис. кВт/год. Майно МКП «Хмельницькводоканал» складають виробничі та невиробничі фонди та оборотні кошти, статутний фонд, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства [42].

Управління МКП «Хмельницькводоканал» здійснюється відповідно до Статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та самоврядування трудового колективу підприємства.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2018-2020 рр. (табл. Б.1 додатку Б). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг реалізованих робіт та послуг зріс у 2,1 рази з 147,8 млн. грн. до 308,3 млн. грн., що зумовлено зростанням тарифів на водопостачання та водовідведення а також підключенням нових споживачів до централізованого водопостачання. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів надання послуг (на 29,4%) спостерігалось у 2020 р.

Зростання чистого доходу від реалізації робіт і послуг та зміна величини їх собівартості привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2018 р. він складав 0,97 грн. на 1 грн., а у 2019 р. він зріс до 1,01 грн. на 1 грн. та згодом скоротився до 0,96 грн. на 1 грн у 2022 р. Збільшення виручки від продажу послуг та зростання собівартості нижчими темпами призвело до підвищення рівня рентабельності діяльності. Так якщо у 2018 р. підприємство отримувало збитки в розмірі 14,2 млн. грн., то у 2022 р. отримало прибуток в сумі 2,2 млн грн. Динаміка коливання показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку представлена на рис. 2.1.

Наведені дані свідчать, що протягом 2018-2022 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. У 2018-2019 рр. спостерігалась збиткова діяльність у зв'язку з перевищення величини витрат над доходами та встановленням збиткових тарифів на послуги підприємства.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни

чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу зросла незначним чином з 764 осіб до 829 осіб, або на 4,41%. Механізація та автоматизація окремих процесів надання послуг призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві у 1,9 рази.

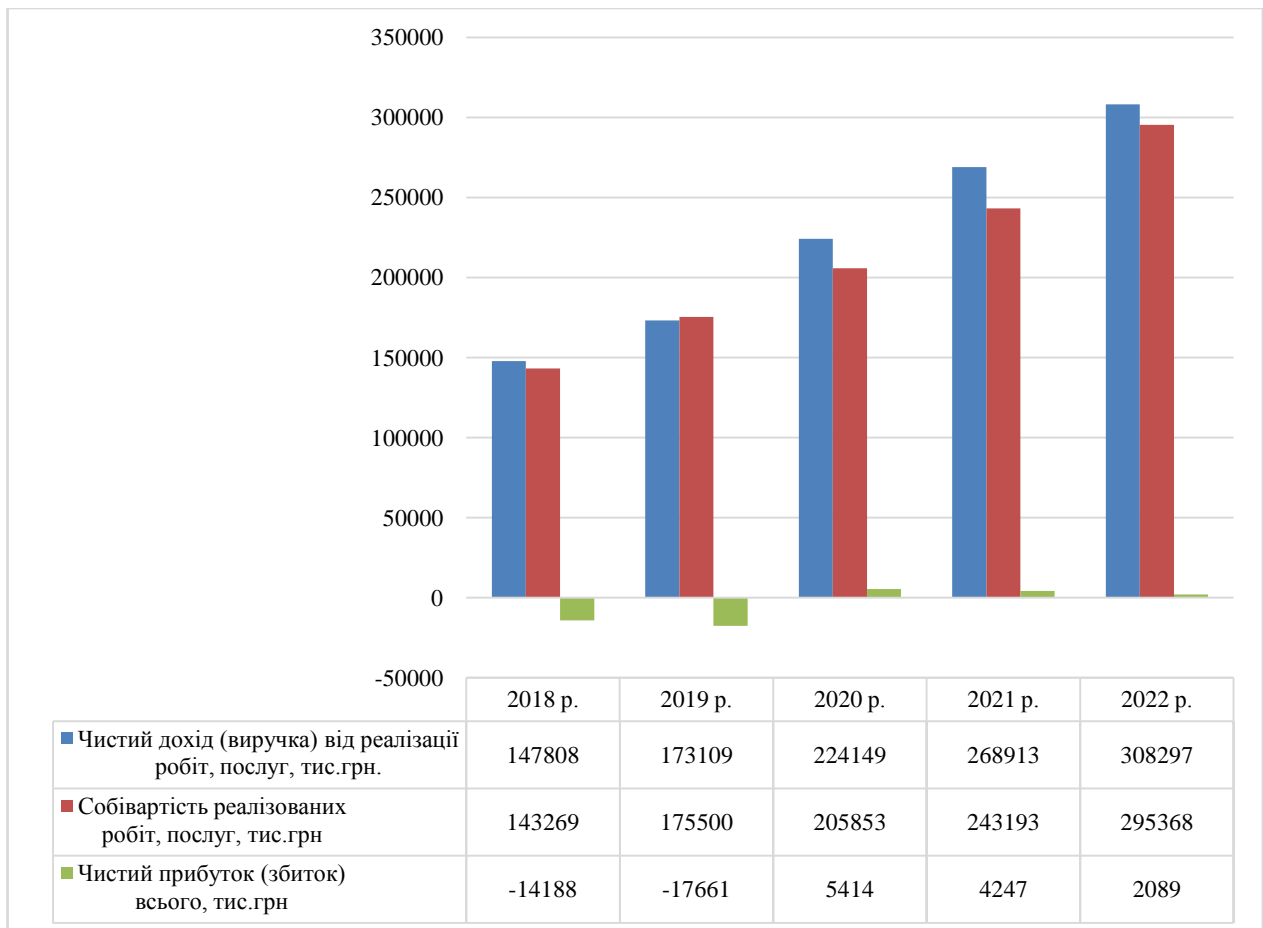


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та чистого прибутку МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» [11-15; 24-28]

Якщо в 2018 році продуктивність праці 1-го працівника складала відповідно 186,16 тис. грн., то в 2022 році вона збільшилась до 371,89 тис. грн. (досягла максимального значення), тобто за аналізований період зростання склало 1,9 рази. Аналогічно змінювалась продуктивність праці і одного робітника (рис. 2.2).

Отже, аналіз загальних показників діяльності підприємства показує, що

воно має достатню динаміку розвитку і його потенціал щороку збільшується.

Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виконання робіт та надання послуг (табл. Б.2 додатку Б).

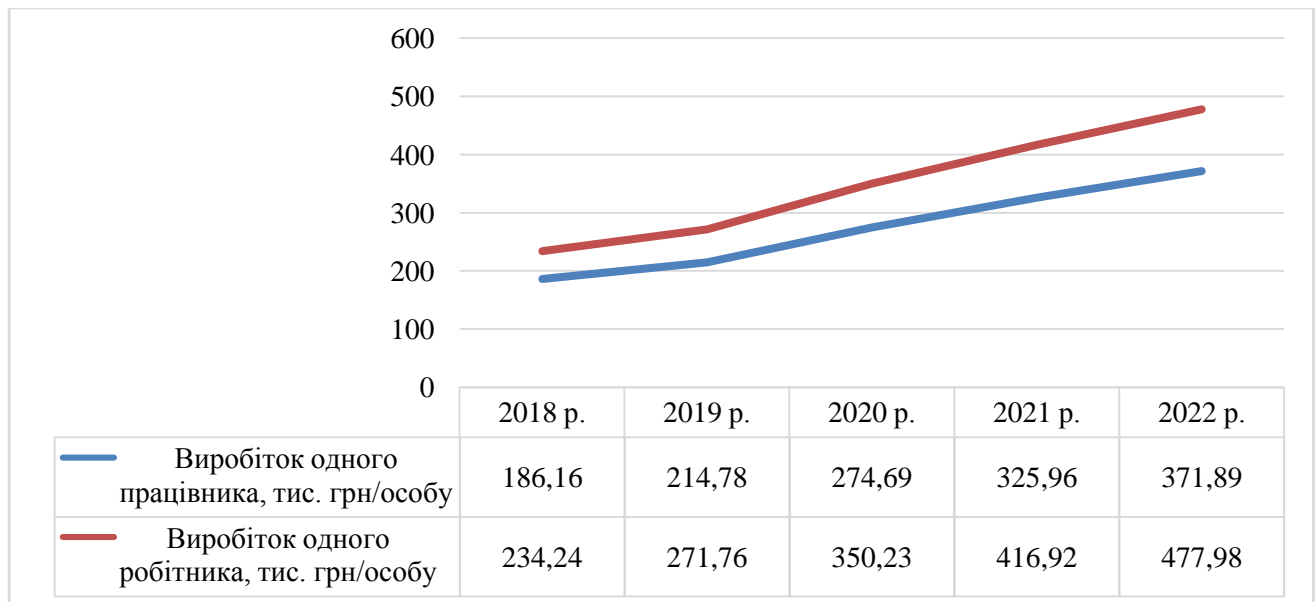


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни продуктивності праці персоналу МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр. (тис. грн/особа)

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» [11-15; 24-28]

Наведені дані демонструють, що реалізовані послуги підприємства зросли на 160,5 млн. грн. Таке зростання відбулось за рахунок приросту надання послуг з централізованого водопостачання на 69,2 млн. грн., централізованого водовідведення на 55,1 млн. грн та інших видів робіт та послуг на 36,16 млн.грн.

Щодо зміни структури обсягу виробництва та реалізації робіт та послуг, то необхідно відмітити скорочення загальної частки надання послуг з централізованого водопостачання на 5,83% та централізованого водовідведення на 5,25%. Одночасно спостерігаємо приріст в структурі приріст інших видів робіт на послуг на 11,08%.

В цілому структура робіт та послуг у 2022 р. наведена на рис. 2.3.

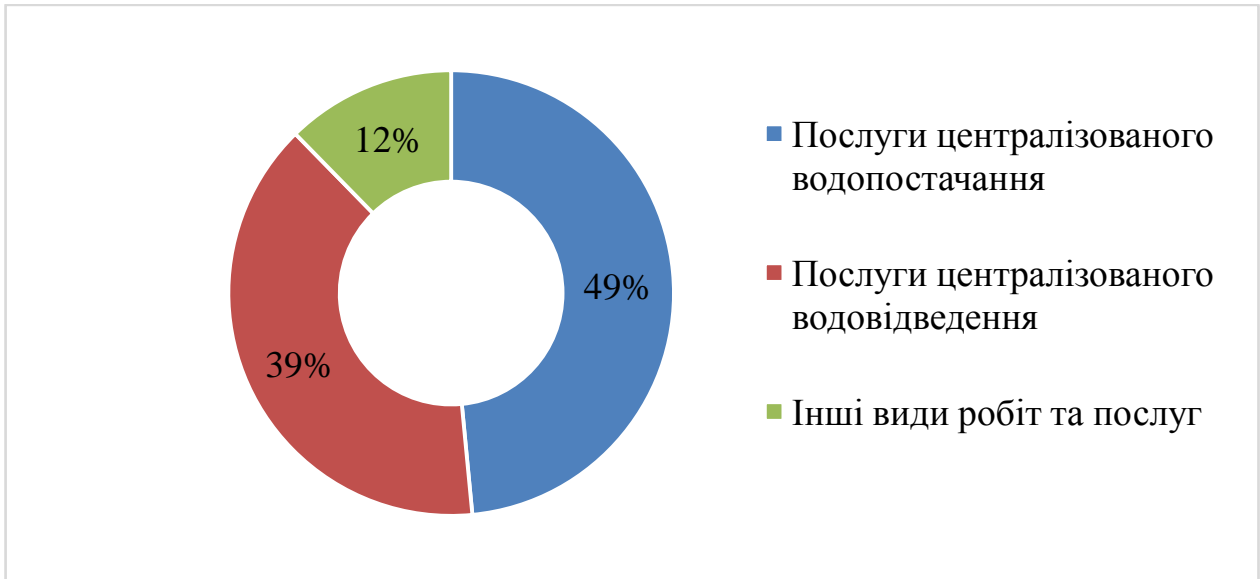


Рисунок 2.3 – Структура робіт та послуг МКП «Хмельницькводоканал» у 2022 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [11-15; 24-28]

Наведений рисунок засвідчив, що найбільшу питому вагу в структурі виконання робіт та надання послуг МКП «Хмельницькводоканал» займає централізоване водопостачання (48,48%), наступними за обсягом є централізоване водовідведення (39,19%). Найменший обсяг в структурі займають інші види робіт та послуг (12,33%). Переважно зміни у структурі послуг спричинені появою інших видів послуг, пов'язаних із складанням проектної документації та проведенням перевірок облікових засобів.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дозволяє стверджувати про ефективне управління функціонуванням суб'єкта господарювання. Це підтверджується прибутковою діяльністю і як наслідок прибутковістю продажу та витрат. Однак, підприємству необхідно контролювати обсяг витрат та забезпечувати рентабельну діяльність, що неможливо зробити без застосування заходів пов'язаних з плануванням та ефективним використанням робочого часу.

Результати господарської діяльності, а отже і ефективність праці залежить передусім від ефективності планування роботи та робочого часу

персоналу. Забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють підвищенню обсягів надання послуг та дотримання стандартів їх якості.

Для ефективного функціонування підприємства потрібні фахівці, що вміло управляють колективами працівників, приймають виважені професійні рішення, планують діяльність і реалізують ідеї за вимогами часу, адекватно реагуючи на чинники мікро- та макрооточення.

Оскільки менеджер є центральною фігурою апарату управління, його функції багатогранні і вимагають від керівника високих професійних якостей. Новітні технології в роботі сучасних підприємств та жорсткі умови конкуренції вимагають нових підходів у формуванні якостей ефективного менеджера: володіти технічними, технологічними, соціальними змінними; психологічним навикам, вміння використовувати не тільки знання, але й енергію, навіть емоції працівників; велике значення приділяється мистецтву ефективно управляти робочим часом як своїм, так і підлеглих [10].

В процесі управління менеджер вирішує різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Основною метою керівника є злагоджена робота колективу організації.

Зарубіжні теоретики менеджменту та вітчизняні науковці зазначають, що в сучасних організаціях менеджер несе відповідальність за ряд складових (так званих сім «m»): men (люди); methods (методи); money (гроші); machines (технічне обладнання); materials (матеріали); marketing (збут); management (управління) [22].

Цілком зрозуміло, що розв'язання всіх перерахованих завдань ставить перед менеджером ряд вимог для реалізації його управлінських функцій.

У процесі управління організацією менеджер виконує ряд основних та спеціальних функцій, які обумовлюють специфіку та різноманітність управлінської праці (рис.2.4).

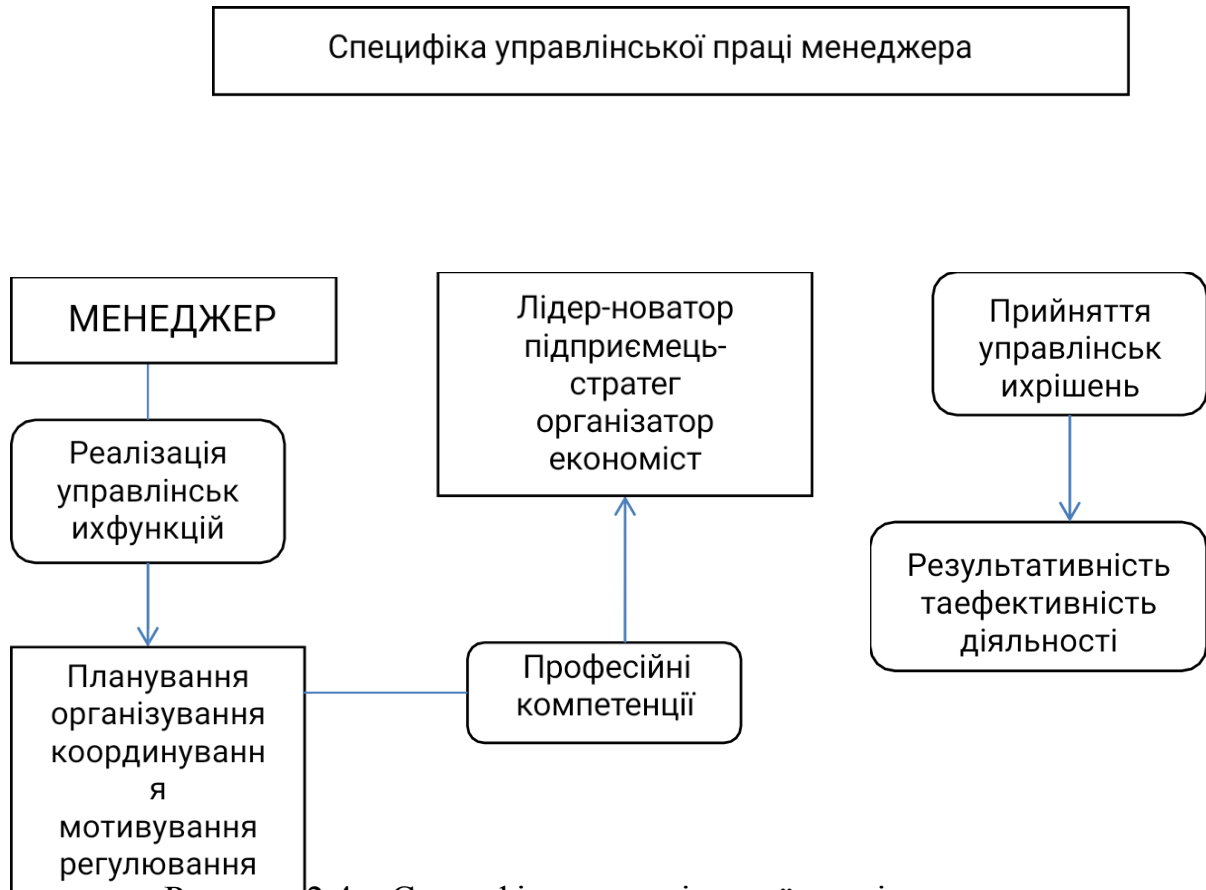


Рисунок 2.4 – Специфіка управлінської праці менеджера
МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Систематизовано автором

Еволюційні етапи розвитку вимог до менеджера були обумовлені зростанням складності і різноманіття управлінської праці. Якості, які необхідні сучасному менеджеру, поділяють на три групи: професійні; особисті; ділові.

До професійних належать: вища освіта, досвід та компетентність у відповідній професії; глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності; пошук нових форм і методів роботи. Особисті якості керівника: фізичне і психологічне здоров'я; високий рівень внутрішньої культури. Ділові якості – уміння організувати діяльність свою і своїх підлеглих, розподіляти серед виконавців завдання; вміння керувати своєю поведінкою, планувати свою роботу, управляти часом [8].

Комплексне володіння вищезазначеними якостями допоможе менеджеру приймати ефективні управлінські рішення під впливом динамічного

зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечить мінімізацію ризиків в управлінні організацією.

Проаналізуємо склад персоналу МКП «Хмельницькводоканал» з метою визначення частки управлінських працівників як об'єкту подальшого дослідження (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка структури кадрів МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення, осіб, +/-
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	794	806	816	825	829	35
керівники	59	61	62	62	62	3
спеціалісти	91	95	100	102	101	10
службовці	13	13	14	16	21	8
виробничий персонал, усього	631	637	640	645	645	14
з них:						
основні робітники	434	440	448	452	453	19
допоміжні робітники	197	197	192	193	192	-5

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності МКП «Хмельницькводоканал» [11-15]

Аналіз даних табл. 2.1 показує, що протягом останніх п'яти років чисельність працюючих зростає на 35 осіб за рахунок приросту чисельності виробничого персоналу на 14 осіб, керівників на 3 особи, спеціалістів на 10 осіб та службовців на 8 осіб.

Підприємство надає стандартизований набір послуг, які потребують відповідного обліку та контролю. Тому з табл. 2.2 видно, що зростає питома вага службовців у 2022 р. проти 2018 р. на 0,9%. Підвищення питомої ваги спеціалістів та службовців порівняно з минулим періодом спричиняє відповідне підвищення продуктивності праці у розрахунку на одного працівника.

В цілому ж питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу підприємства склала у 2018 р. – 20,53%, у 2022 р. – 22,2%. Це свідчить про те що, чисельність управлінського персоналу складає п'яту частину працівників підприємства, що пов'язано із специфікою надання

комунальних послуг.

Таблиця 2.2. Структура трудових ресурсів МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення, %, +/-
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	100	100	100	100	100	-
керівники	7,43	7,57	7,60	7,52	7,48	0,05
спеціалісти	11,46	11,79	12,25	12,36	12,18	0,72
службовці	1,64	1,61	1,72	1,94	2,53	0,90
виробничий персонал	79,47	79,03	78,43	78,18	77,80	-1,67

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності МКП «Хмельницькводоканал»

Планування, розподіл та ефективне використання робочого часу є визначальною рисою сучасного менеджера. Управління часом – це процес, який включає визначення реальних строків виконання роботи, корисне використання резерву часу, прийняття рішень щодо ліквідації небажаних часових відхилень.

На наш погляд, в роботі сучасного менеджера може бути використана ефективна система планування і управління робочим часом, яка вже активно застосовується менеджерами провідних світових компаній – система «Тайм-менеджмент». Вона дасть змогу менеджеру чіткіше розпоряджатися своїм робочим часом, пов'язати поняття «що» і «коли».

Керівник підприємства повинен опанувати науку управління робочим часом. В структурі витрат робочого часу менеджера вищого рівня можна виділити наступні елементи:

- заплановані зустрічі, засідання – 59% робочого часу;
- незаплановані зустрічі – 10%;
- працю з документами – 22%;
- поїздки, огляди – 3%;
- розмови по телефону – 6% [22].

Ці елементи також прослідковуються і в роботі менеджерів комунального підприємства. Однак в діяльності менеджера домінуючим критерієм є не

кількість елементів управлінської праці, а ефективність використання часу на їх виконання. Нами досліджено планування та використання робочого часу керівника МКП «Хмельницькводоканал».

Для обліку робочого часу керівника нами використано метод фотографії робочого часу як найбільш придатний метод, який дозволяє детально вивчити реальні витрати робочого часу менеджера протягом дня, і завдяки цьому зробити точний аналіз ефективності його використання. Фотографія заступника директора МКП «Хмельницькводоканал» відображена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Фотографія робочого дня керівника заступника директора МКП «Хмельницькводоканал»

№	Види робіт	Початок робіт	Кінець робіт	Тривалість, хв.	%	Індекс
1	2	3	4	5	6	7
1	Прихід та підготовка робочого місця	9:00	9:20	20	4	ОРМ
2	Розмова із заступником	9:20	9:30	10	2	ПЗ
3	Ознайомлення з поточною інформацією	9:30	10:15	45	8	ПЗ
4	Розмова з головним бухгалтером	10:15	11:05	50	9	ОР
5	Телефонна розмова з особистих питань	11:05	11:15	10	2	ВТД
6	Підготовка до наради	11:15	12:00	45	8	ПЗ
7	Нарада	12:00	13:10	70	13	ОР
8	Перерва	13:10	13:20	10	2	ПВ
9	Розмова з постачальниками	13:20	14:00	40	7	ОР
10	Обідня перерва	14:00	15:00	60	11	ПВ
11	Робота з документами	15:00	15:40	40	7	ОР
12	Прийом відвідувачів	15:40	16:10	30	6	ОР
13	Перерва	16:10	16:20	10	2	ПВ
14	Робота з документами	16:20	17:25	65	12	ОР
15	Робота з персоналом	17:25	17:45	20	4	ОР
16	Прибирання робочого місця	17:45	18:00	15	3	ОРМ

Умовні позначення: ПЗ - підготовчо-завершальний час; ОР - час основної роботи; ОРМ - час на обслуговування робочого місця; ПВ - перерви на відпочинок і особисті потреби; ВТД - втрати часу через порушення трудової дисципліни.

За допомогою даних таблиці 2.4 спочатку визначаємо час роботи менеджера шляхом сумування індексів часу роботи (ОР+ПЗ+ОРМ) та знайдемо витрати робочого часу шляхом сумування індексів втрат робочого часу (ПВ+ВТД).

На основі цього складемо таблицю 2.5, в якій подано структуру використання робочого часу заступника директора МКП «Хмельницькводоканал».

Таблиця 2.4 Структура використання робочого часу заступника директора МКП «Хмельницькводоканал»

№	Показник	Робочий час	
		хв	%
1	Час роботи	450	83
2	Втрати робочого часу	90	17
3	Бюджет робочого часу	540	100

Примітка. Систематизовано автором

На основі даних таблиці 2.4 можна обчислити коефіцієнт ефективності планування та використання робочого часу, який визначається як відношення всіх витрат часу до бюджету робочого часу керівника.

Отже, незначна частина робочого часу заступника директора МКП «Хмельницькводоканал» використовується з нижчою ефективністю. Чинниками неефективності використання робочого часу в даному випадку є людський фактор. Це регламентовані перерви (на відпочинок, особисті потреби), це затрати робочого часу на обід, технічна перерва, яка спричинена втому (розумове навантаження). Таким чином, робочий час протягом дня менеджера має незначні відхилення від норм, однак це не заважає йому ефективно організувати процес управління на вищому рівні.

Робота з дослідження робочого часу заступника директора МКП «Хмельницькводоканал» була розпочата з визначення терміну спостереження - два тижні по п'ять робочих днів. Види робіт керівника, представлені в таблицях аналізу, були взяті з посадових обов'язків заступника керівника даного підприємства. Також для аналізу ефективності використання робочого часу керівника був використаний його особистий план на досліджувані два тижні.

Обробка карти фотографії робочого часу показує, що за весь період

спостереження заступник директора МКП «Хмельницькводоканал» виконував роботи у наступному обсязі (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. Обсяг виконаних робіт заступника директора МКП «Хмельницькводоканал»

Види робіт	1 т.	Пит. вага, %	2 т.	Пит. вага, %	Всього, хв.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Оперативна нарада із керівниками структурних підрозділів	135	5,0	105	3,9	240	-1,1
Оперативна нарада з керівниками структурних підрозділів	60	2,2	30	1,1	90	-1,1
Телефонні розмови з діловими партнерами	155	5,7	135	5,0	290	-0,7
Інші ділові телефонні розмови	150	5,6	135	5,0	285	-0,6
Участь в розробці мотиваційних схем	75	2,8	-	-	75	-2,8
Вирішення конфліктних питань	45	1,7	60	2,2	105	-0,5
Визначення потреби підрозділів в навчанні кадрів	30	1,1	-	-	30	-1,1
Нерегламентовані перерви, у тому числі:	120	4,4	75	2,8	195	1,6
через порушення трудової дисципліни (особисті телефонні розмови, прийом відвідувачів з особистих питань, перерви).	30	1,1	15	0,6	45	-0,5
через порушення нормального ходу технологічного процесу – очікування погодження рішень, час на перезавантаження даних комп'ютера та ін.)	90	3,3	60	2,2	150	-1,1
Регламентовані перерви (обід)	300	11,1	300	11,1	600	-
Процес розробки договорів	135	5,0	105	3,9	240	-1,1
Підготовка організаційно-розпорядчих та ін. документів, перевірка звітів, планів	60	2,2	120	4,4	180	-2,2
Закриття вакансій	30	1,1	30	1,1	60	0
Прийом відвідувачів з ділових питань	120	4,4	-	-	120	-4,4
Службові поїздки	130	4,8	180	6,7	310	1,9
Моніторинг джерел та ринку праці	-	-	90	3,3	90	3,3
Організація корпоративних заходів	150	5,6	120	4,4	270	-1,2
Прийомів на роботу тимчасових працівників	90	3,3	60	2,2	150	-1,1
Робота з постачальниками засобів хімізації	120	4,4	180	6,7	300	2,3

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Обхід приміщень (робочих місць працівників структурних підрозділів)	60	2,2	105	3,9	165	4
Робота з дебіторською заборгованістю	255	9,4	495	18,3	900	0
Контроль роботи персоналу	240	8,9	135	5,0	375	0
Регулювання плану витрат і прибутків	45	1,7	90	3,3	90	0
Наведення порядку на робочому місці	75	2,8	75	2,8	150	0
Всього	2700	100	2700	100	5400	-

Примітка. Систематизовано автором на основі власних спостережень

Враховуючи дані таблиці 2.5, можна зазначити, що витрати першого тижня спостережень були пов'язані з роботою адміністративного характеру, і в першу чергу з основною роботою. Протягом другого тижня витрати на нерегламентовані перерви значно скоротилися, що є, безумовно, позитивним чинником.

Проаналізувавши структуру сумарних витрат робочого дня керівника, можна зробити наступні висновки: частина витрат робочого часу не мають значних відмінностей у часі між першим і другим тижнями дослідження; є витрати часу, які взагалі не мають відмінності між двома досліджуваними тижнями – це регламентовані перерви, службові роз'їзди, контроль діяльності підприємства і наведення порядку на робочому місці (зміни рівні 0). Досить вагомим позитивним відхиленням є прийом відвідувачів з ділових питань (3,8%) і значне негативне відхилення – це участь у розробці мотиваційних схем спільно з головним бухгалтером (-2,8%).

Для оцінки ефективності рівня організації праці можуть використовуватися такі показники, як структура витрат, використання фонду робочого часу, величина втрат і непродуктивних витрат, що відображають як позитивні сторони, так і суттєві недоліки в роботі.

Для оцінки ефективності використання робочого часу керівника слід скористатися коефіцієнтом екстенсивності.

Коефіцієнт екстенсивності K_e використання робочого часу керівника розраховували за формулою [22]:

$$K_e = 1 - V_{рн} / \Phi, \quad (2.1)$$

де $V_{рн}$ – регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

Φ – фонд робочого часу в хвилинах.

$$K = 1 - (195 + 600) / 5400 = 1 - 795 / 5400 = 1 - 0,85 = 0,15$$

Далі слід визначити показники, що характеризують величину втрат робочого часу з різних причин.

Коефіцієнт втрат робочого часу $K_{пр}$, що залежать від керівника, розраховували за формулою [22]:

$$K_{пр} = V_p / \Phi, \quad (2.2)$$

де V_p – втрати робочого часу, що залежать від керівника.

$$K_{пр} = 100 / 5400 = 0,019$$

Отримані таким чином значення коефіцієнта втрат робочого часу залежно від керівника говорить про те, що даний вид втрат незначний і не впливає на досліджувану проблему. Втрати робочого часу з причин, незалежних від керівника, становлять: $150 \text{ хв} + 120 \text{ хв} = 250 \text{ хв}$

Коефіцієнт втрат робочого часу з причин, незалежних від керівника $K_{вот}$ (з організаційно-технічних причин), слід розраховувати за формулою [22]:

$$K_{вот} = V_{от} / \Phi, \quad (2.3)$$

де $V_{от}$ – втрати часу з організаційно-технічних причин.

$$K_{вот} = 250 / 5400 = 0,046$$

Отримані таким чином значення коефіцієнта втрат робочого часу через порушення режиму роботи не надто велике, але вказує на наявні недоліки в організації робочого часу керівника.

Коефіцієнт раціональності K_r використання робочого часу розраховуються за формулою [22]:

$$K_p = 1 - K_{по}, \quad (2.4)$$

$$K_p = 1 - 0,4 = 0,6$$

Отже, наведені розрахунки свідчать, що показник K_p становить лише 0,6. Тому керівнику необхідно більш ретельно планувати свій час. На основі проведених досліджень витрат робочого часу заступника директора МКП «Хмельницькводоканал» можна зробити наступні висновки.

Керівник ефективно використовує свій робочий час, з дотриманням нормативів організації управлінської праці. Незначна частина робочого часу заступника директора МКП «Хмельницькводоканал» використовується з нижчою ефективністю. Причинами неефективного використання робочого часу в даному випадку є людський чинник.

З метою раціоналізації робочого часу заступника директора МКП «Хмельницькводоканал» слід оптимізувати витрати робочого часу на наступні види робіт:

- телефонні розмови;
- час на розробку мотиваційних схем – делегувати керівнику кадрової служби;
- нерегламентовані перерви – скоротити до мінімуму або ж виключити повністю;
- процес розробки договорів – делегувати заступнику керівника;
- проведення моніторингу ринку та джерел праці – делегувати керівнику кадрової служби;
- наведення порядку на робочому місці – це інші види робіт, які неможна скоротити.

За допомогою організаційно-технічних заходів керівнику слід здійснити перерозподіл свого робочого часу та спланувати хронометраж для проведення всіх видів робіт.

Отже, одним з важливих напрямів ефективної діяльності менеджерів МКП «Хмельницькводоканал» є ефективне управління часом та планування

всіх видів робіт. Вважаємо, що управління часом має на меті не економію часу, а правильний його розподіл та планування. Успішний керівник повинен прагнути до правильного розподілу часу відповідно до особистих інтересів та інтересів підприємства.

2.2. Фактори впливу на ефективність планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві

З метою дослідження стану планування роботи та робочого часу управлінських працівників, нами було проаналізовано використання часу цієї категорії працівників, у тому числі заступником директора МКП «Хмельницькводоканал», в загальній кількості 11 чоловік. У ході аналізу було проведено тестування з метою оцінки загальної ефективності планування робіт, визначення їх типу поведінки за показником використання часу та досліджено основні хронофаги (причини нераціонального використання робочого часу).

У результаті проведених опитувань, слід зазначити, що 91 % опитаних відносяться до раціоналів, і лиш 9% – до ірраціоналів (рис.2.5).



Рисунок 2.5 – Розподіл за типом особистості працівників апарату управління МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування управлінських працівників МКП «Хмельницькводоканал»

Раціонали – це люди послідовні, педантичні, вони люблять все

систематизувати, зважувати, організовувати і продумувати. Вони діють продумано і вчасно виконують намічене. Їх цінують за якість виконаної роботи, пунктуальність і швидкість.

Ірраціонали - це навпаки люди спонтанні, імпульсивні, імпровізуючі і гнучкі в нестандартних ситуаціях. Вони успішні в дуже різних сферах і створюють враження людей, які роблять багато справ одночасно.

Метою тестування «Поглиначі часу» було виявити ті фактори, що найбільш негативно впливають на раціональне планування та використання робочого часу. Також за мету ставилося побачити, скільки часу використовується неефективно кожним із протестованих та скільки в середньому по досліджуваній групі (рис.2.6).

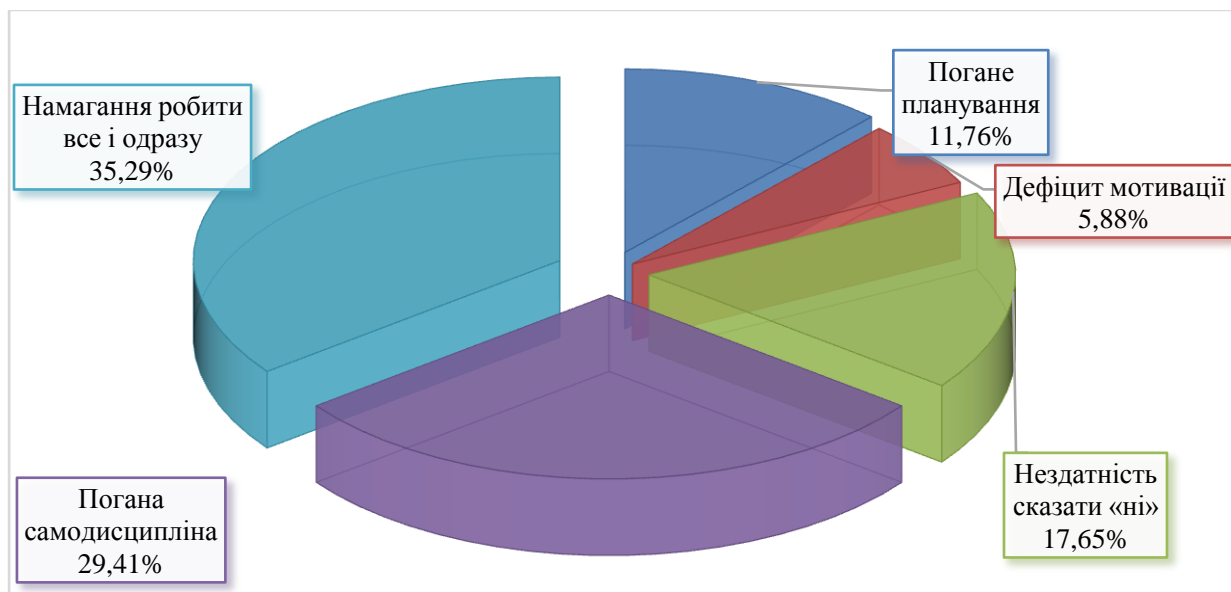


Рисунок 2.6 – «Поглиначі часу» управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал», %

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування управлінських працівників МКП «Хмельницькводоканал»

Результати досліджень свідчать, що найбільший вплив на працівників чинить бажання робити все і одразу (6 з 11 респондентів обрали даний варіант). Трохи менший але теж відчутний вплив на опитаних чинить погана самодисципліна. Взагалі відсутні проблеми із таким поширеним хронофагом,

як невміння довести справу до кінця. Незначні проблеми присутні через телефонні розмови, базікання та «перемивання кісточок», а також «завалений письмовий стіл». Інші хронофаги мають середній вплив на респондентів. Загалом п'ять найпоширеніших поглиначів часу забирають на себе близько 60% всього неефективного часу.

Значна частка неефективного часу припадає погане планування – 11,76% та нездатність сказати «ні» - більше 17%. Найменше неефективного використання часу припадає на базікання та «перемивання кісточок» (0,95%), «завалений» робочий стіл (1,27%), бажання знати всі факти (менше 5%).

Загалом на одного працівника в середньому припадає 143,6 хв. неефективного використання часу щодня. Найкращий цей показник у одного з респондентів – це заступник директор, проте навіть він понад годину працює непродуктивно. Найгірший показник у респондента, який кожного дня понад 3 години займається сторонніми справами. Якщо ж брати цілу групу протестованих (11 осіб), то щодня поглиначі часу забирають на себе 1580 хвилин часу (більше 26 годин).

Для контролю використання робочого часу працівників апарату управління застосовують різні методи (рис.2.7).

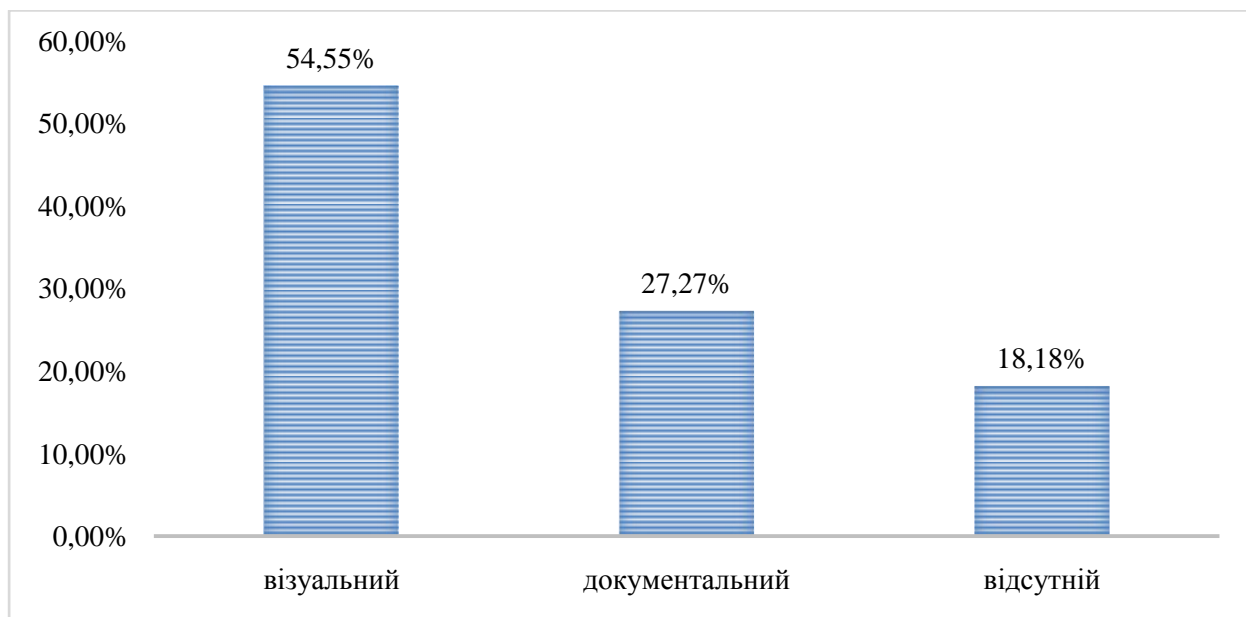


Рисунок 2.7 – Способи контролю використання робочого часу працівниками апарату управління МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування управлінських працівників МКП «Хмельницькводоканал»

Під час опитування було встановлено, що в досліджуваному підприємстві контроль використання робочого часу працівниками апарату управління є задовільним, оскільки використовуються застарілі методи контролю (рис. 2.7). Найдешевшим способом фіксації використання та витрат робочого часу із фінансової точки зору є візуальний метод (54,55%) або періодичний контроль шляхом проходження відповідальної особи по підрозділах і фіксації відсутності працівників на робочих місцях. У деяких підрозділах підприємства застосовують документальний метод контролю (27,27%), у таких випадках використовують журнал реєстрації приходу на роботу та виходу з роботи. 18,18% респондентів відмітили, що у них не контролюється використання робочого часу.

У наступному тестовому блоці основним завданням було виявити, наскільки респонденти дотримуються основних принципів тайм-менеджменту, використовують його прогресивні техніки тощо. У результаті вся група протестованих була розбита на три підгрупи залежно від ефективності використання часу (рис.2.8):

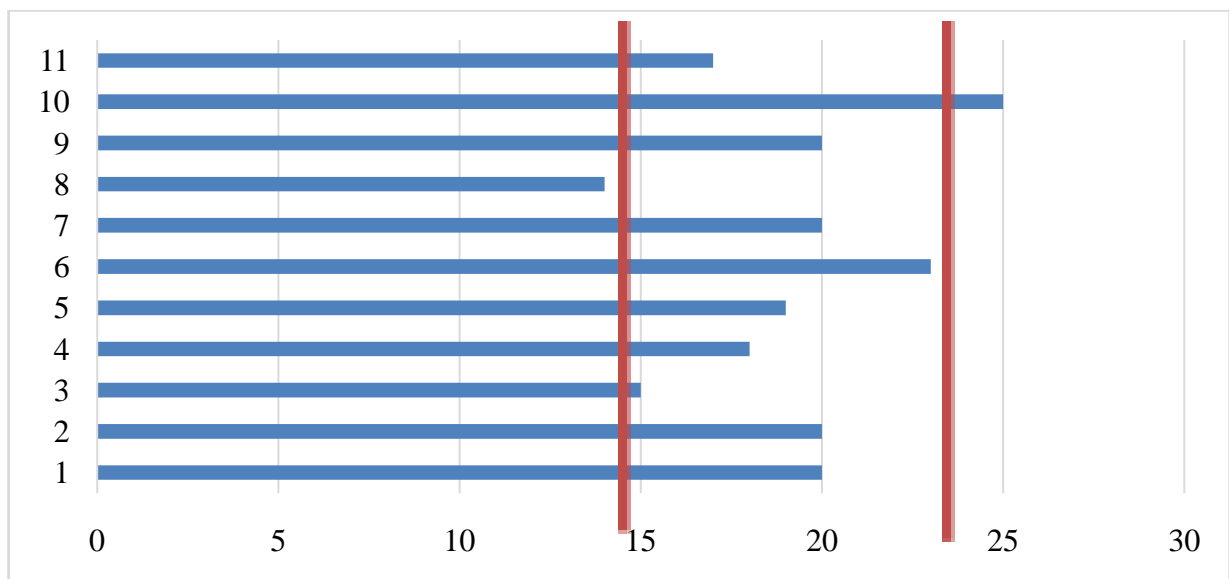


Рисунок 2.8 – Рівні ефективності використання часу серед респондентів МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування управлінських

працівників МКП «Хмельницькводоканал»

- не управляють своїм часом і знаходяться під впливом зовнішніх обставин;
- не завжди послідовні, але мають певні успіхи щодо управління часом;
- справжні «вершители» свого життя.

У першу підгрупу потрапило двоє респондентів, яким необхідно докорінно змінювати підходи до управління часом. Основна частина опитаних виявилася у другій підгрупі із середніми показниками ефективності використання свого часу. І лише один протестований – заступник директора, показавши результат у 25 балів з 30 та потрапив до групи так званих «вершителів» свого життя.

Середній показник серед опитаних становить 19,2 бали, що свідчить про потребу у вдосконаленні мистецтва управління часом, використання сучасних методик планування, структуризації цілей, інструментів боротьби із хронофагами тощо. Основними проблемами, з якими стикаються опитані, є невміння делегувати повноваження (найнижчий результат), відтягування виконання пріоритетних завдань, невстановлення термінів виконання (техніка дедлайну). У той же час, респонденти показали чудові результати у вмінні закінчувати довгі телефонні розмови (28 балів з 30), розподіляти цілі на підзавдання тощо.

За результатами опитування можна стверджувати, що основними причинами неефективного планування та використання робочого часу є: відсутність чіткого плану робочого дня; неорганізованість виробничих процесів; постійна зайнятість в справах, які не стосуються основної роботи. Всі ці причини створюють в колективі непродуктивний стиль роботи, який приводить до нераціонального використання часу. На рис. 2.9, ми можемо побачити як розподілилися відповіді наших респондентів щодо основних факторів, які впливають на досягнення мети.

Отже, проведене дослідження показало наявність у респондентів проблем

стосовно управління часом. Зокрема це стосується невміння боротися із поглиначами часу, нечіткої постановки цілей, недостатнє використання сучасних методик та інструментарію тайм-менеджменту.

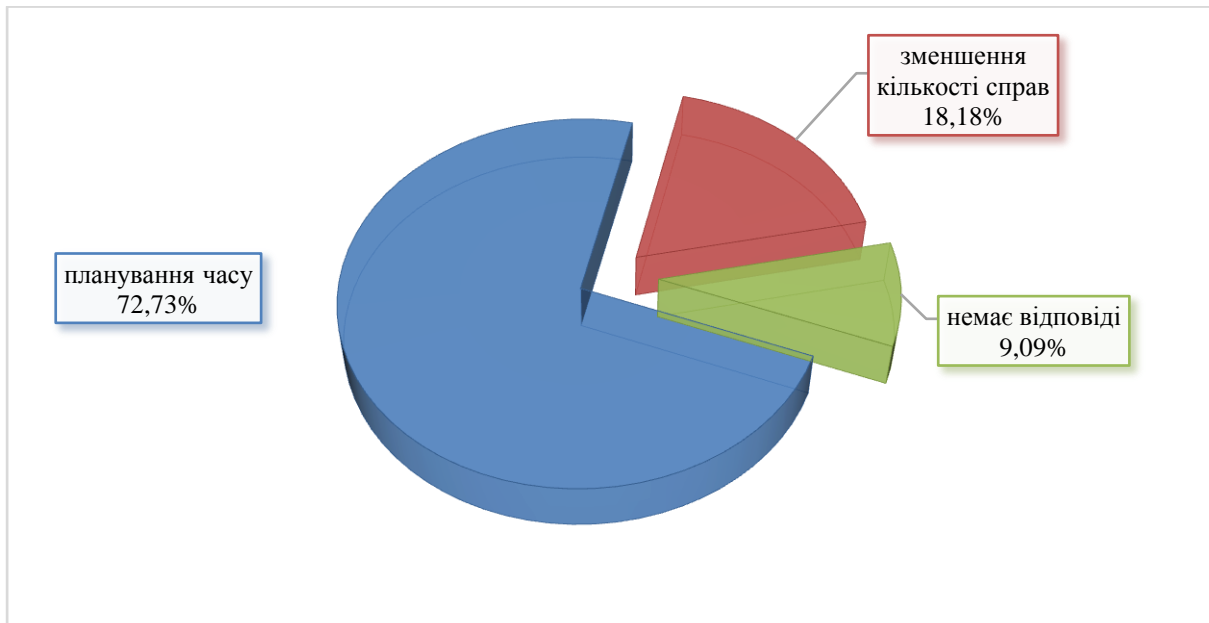


Рисунок 2.9. – Думки респондентів МКП «Хмельницькводоканал» щодо основних факторів досягнення мети

Примітка. Систематизовано автором на основі власних спостережень

Водночас тайм-менеджмент може не лише підвищити ефективність роботи організації, а й зробити саму роботу комфортнішою, спокійнішою і приємнішою. Справжня ефективність – коли люди працюють із задоволенням, відчувають корисність своєї роботи й отримують за це відповідну винагороду, не тільки грошову, а й моральну [2].

Одним із шляхів вирішення проблем тайм-менеджменту є побудова колеса життя, яке має на меті допомогти визначити основні життєві пріоритети, що оптимізує використання часу. За допомогою життєвого колеса балансу можна подивитися на своє життя зі сторони і з'ясувати, чого не вистачає, а що – в надлишку. Воно допоможе зрозуміти і вирішити деякі проблеми. Іноді в житті виникають складнощі, а людина не знає, звідки їх коріння, що послужило виникненню. Допомогти розібратися в цьому може колесо балансу. Воно дає

можливість зрозуміти, з яких складових складається ваше життя, що дійсно важливо, а що – другорядне, воно дасть відповіді на багато питань. Життя людини складається з кількох сфер: робота, сім'я, здоров'я, спорт, саморозвиток і т.д.

Людина перебуває в гармонії з собою тільки в тому випадку, якщо однаково реалізується у всіх життєвих сферах. Колесо балансу здатне показати, що потрібно підтягнути, і, навпаки, що пригальмувати. Цю вправу потрібно робити мінімум один раз на місяць, щоб контролювати своє життя і свої результати розвитку в якійсь галузі.

Нами було проведено аналіз колеса балансу директора підприємства та його заступника (рис.2.10). Можна зробити висновок, що заступник найбільше прагне до кар'єрного зростання, фінансового благополуччя, самоосвіти й саморозвитку. Це свідчить про бажання досягти визнання на роботі, професійного успіху.

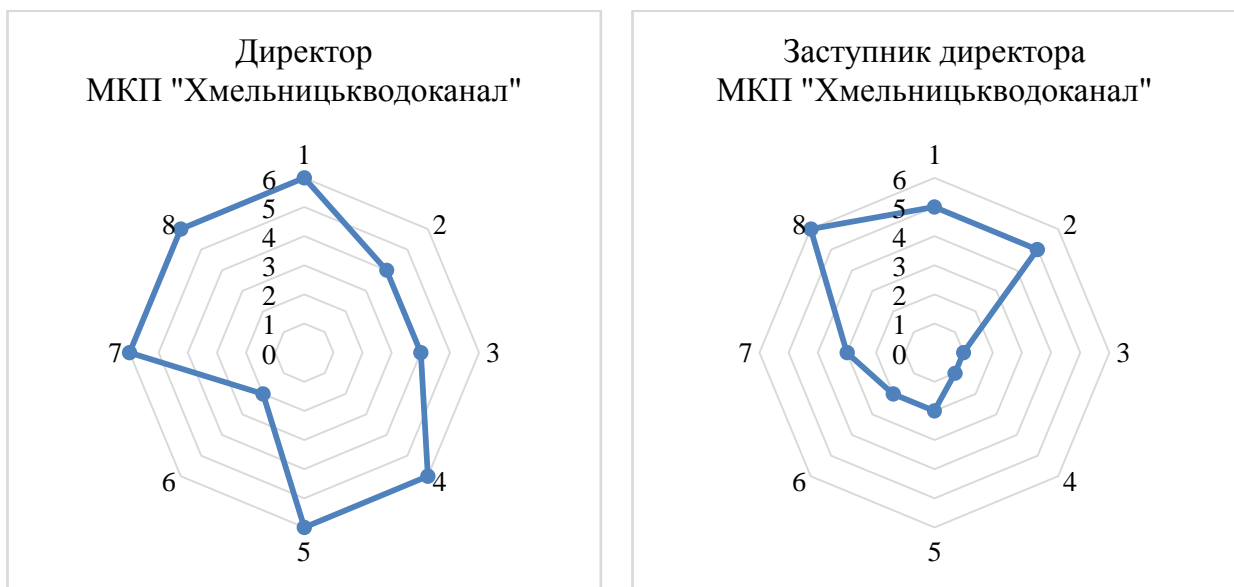


Рисунок 2.10 – Колесо балансу директора МКП «Хмельницькводоканал» та його заступника

Примітка. Систематизовано автором на основі власних спостережень

Щодо керівника підприємства, то колесо балансу показує більшу рівномірність в розподілі сфер, воно вже вимальовується, стабілізується. Це

свідчить, що людина вже зайняла стійку позицію в суспільстві та задоволена цим становищем. Прагне здебільшого до духовного розвитку та взаєморозуміння в сім'ї. Використовуючи метод експертних оцінок нами було проведено дослідження чотирьох підрозділів підприємства щодо оцінки ефективності планування робочого часу(табл. 2.6).

Отримані нами показники дозволяють визначити загальний коефіцієнт якості виконання управлінських функцій для кожного з керівників підрозділів:

Кк.ф.у. «бухгалтерія» = 0,69;

Кк.ф.у «відділ кадрів» = 0,70;

Кк.ф.у. «планово-економічний відділ» = 0,70;

Кк.ф.у. «відділ матеріально-технічного постачання» = 0,73

Результати отримані внаслідок нашого дослідження свідчать, що коефіцієнт ефективності роботи керівників вищезазначених підрозділів приблизно однаковий і коливається в межах від 0,69 до 0,73 при ідеальному значенні 1. Це свідчить, що існують суттєві резерви для підвищення якості їх управлінських функцій. Найбільш слабкою ланкою в їх роботі є нормування праці виконавців, де коефіцієнт К3 коливається в межах від 0,53 до 0,56, що істотно впливає на загальний коефіцієнт ефективності функцій управління.

Таблиця 2.6 Оцінка діяльності керівників підрозділів МКП «Хмельницьк-водоканал»

Показник	Підрозділ			
	бухгалтерія	відділ кадрів	Планово-економічний відділ	Відділ матеріально-технічного постачання
Коефіцієнт використання технічних засобів управління при виконанні функцій К1	0,64	0,72	0,68	0,76
Коефіцієнт організації робочих місць виконавців функцій К2	0,63	0,74	0,71	0,68
Коефіцієнт нормування праці виконавців функцій К3	0,53	0,54	0,57	0,56
Коефіцієнт регламентації функцій управління К4	0,88	0,75	0,86	0,94
Коефіцієнт дублювання функцій управління К5	0,76	0,73	0,67	0,80

Коефіцієнт використання робочого часу у виробничих підрозділах, що залежать від роботи апарату управління К6	0,67	0,71	0,73	0,65
--	------	------	------	------

Примітка. Розраховано автором на основі опитування управлінських працівників МКП «Хмельницькводоканал»

Отже, управління часом стосується більшою мірою організації власного та робочого часу, ніж його економії. Людина повинна прагнути до правильного розподілу часу відповідно до особистих інтересів та інтересів роботи. Необхідно так використовувати час, щоб забезпечити виконання максимальної кількості завдань, які, у свою чергу, обумовлюють виконання проміжних завдань, що й приведуть до реалізації основної мети. Свої власні плани працівник повинен погоджувати з планами колег і безпосереднього керівника, щоб досягти максимального ефекту. Окрім того, успішне втілення в роботі принципів ефективного використання часу залежить насамперед від самої людини та її бажання працювати раціонально. Стає очевидним, що для того, щоб шляхом постановки чітких цілей, правильного вибору пріоритетів і планування свого часу досягти більшої ефективності в роботі, потрібно докласти певні зусилля і витратити певний час. Щоб ефективно управляти робочим часом, необхідно дотримуватись звичайних речей, а саме дотримуватись порядку, вміти делегувати повноваження, не відкладати справи на потім та враховувати власні біоритми.

Таким чином, здійснення заходів з організації праці та планування робочого часу, безсумнівно, сприятиме широкому використанню досягнень науки, техніки, автоматизації виробничого процесу надання послуг, підвищенню ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів, високій якості виконаних робіт. Управління власним робочим часом допоможе досягнути, як гармонії в особистому житті, так і покращення ефективності роботи всього підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності планування роботи та робочого часу управлінського персоналу підприємства

Потреба в ефективному управлінні робочим часом управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал», його розподілі та використанні зумовлює необхідність впровадження технологій тайм-менеджменту у практику функціонування комунального підприємства. Базові ідеї тайм-менеджменту полягають в тому, що основну увагу треба приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не тому, як швидше робити справи. По суті, це дуже важливе і складне завдання визначення пріоритетів, яка стосується усіх сфер управлінської діяльності, пов'язаних з ухваленням рішень. Ефективне управління підприємством не можливо без глибокого розуміння і практичного застосування цих принципів в повсякденній діяльності, саме тому управління часом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тайм-менеджмент або управління часом є сукупністю способів планування та організації роботи співробітників підприємства, які використовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розділення великих завдань та проектів на окремі дії та делегування частини повноважень підпорядкованим.

Управління часом складний процес, який включає уміння економити час на дрібницях та дає дуже відчутну вигоду, якщо оцінювати результат глобально. Уміння передбачати результати роботи в цілому (стратегічне планування) дає можливість позбавлятися від малоефективної роботи: наприклад, віддавати її на аутсорсинг, автоматизувати, наймати низкокваліфікований персонал [23].

Існують загальні принципи, або етапи, через які здійснюється управління часом:

1. Постановка мети, визначення і формулювання мети (цілей).
2. Планування і розстановка пріоритетів.
3. Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану та порядку досягнення мети.
4. Контроль досягнення мети і виконання планів.

Ідея тайм-менеджменту полягає в тому, що процес управління часом аналогічний (по своїх основних етапах) процесу управління організацією і паралельний йому. Так, будь-який управлінський процес у МКП «Хмельницькводоканал» розпочинається з формулювання мети, в свою чергу мета носить частіше за все виробничий характер. Якщо часовий атрибут виробничої мети є винятковим, унікальним, важливим, то тимчасова мета стає самостійним, окремим елементом управління, що вимагає особливої уваги і особливих методів управління [23]. Схематичне зображення системи тайм-менеджменту

МКП «Хмельницькводоканал» наведено на рис. 3.1.

Система включає трьох суб'єктів управління часом організації – директора МКП «Хмельницькводоканал», відділ кадрів, лінійного керівника (начальник ділянки, завідувач відділом). На схемі наведені основні елементи системи тайм менеджменту, методи та принципи тайм-менеджменту, які рекомендовано використовувати при плануванні робочого часу управлінського персоналу.

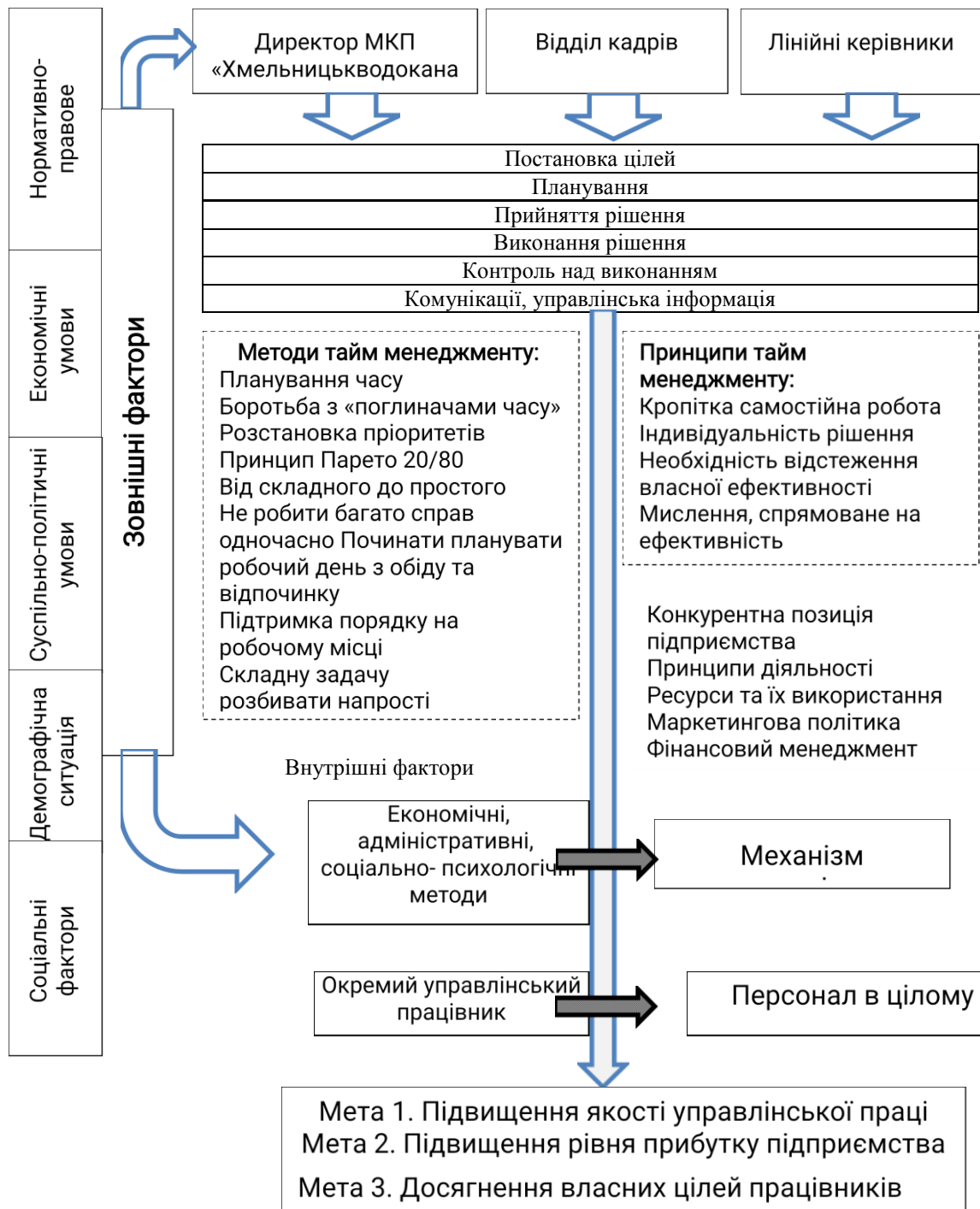


Рисунок 3.1 – Система тайм-менеджменту МКП «Хмельницькводоканал»
Примітка. Запропоновано автором

Постановка цілей починається зі створення в управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал» високого рівня мотивації, почуття причетності до «боротьби за час»; перетин особистих і ділових цілей (система залучення); включення тайм-менеджменту в особисту організаційну систему цінностей і

цілей; повний аналіз сильних і слабких сторін в практиці управління, часом (SWOT-аналіз); виділення пріоритетів; виділення рівнів цілей (цінності – цілі – завдання); експертиза пов'язаності та реалістичності цілей; впровадження документації тайм-менеджменту

Планування включає аналіз існуючих тимчасових витрат і на основі отриманих результатів нормування трудових операцій; використання всіх видів планування (від довгострокового до щоденного); увага до цілого, системний підхід, узгодження планів окремих підрозділів; оптимальний розподіл часу по етапах майбутньої роботи; оптимальний вибір ресурсної стратегії (прискорити, накопити, уповільнити, упорядкувати) і створення резервів; реальне скорочення планових термінів, зумовлених новою системою мотивації (планувати заохочення за швидку роботу і покарання за відставання від плану). Прийняття рішення передбачає використання стратегій виділення пріоритетів при ухваленні рішень, наприклад, впорядковування справ по мірі важливості і за термінами (шляхом використання «матриці Ейзенхауера»); побудова систем делегування, освоєння навичок делегування; оптимізація процедур ухвалення рішень; впровадження заходів з інформаційно-технічної підтримки рішень (створення експертних систем, оптимізація документообігу тощо).

Виконання рішення означає модернізацію розпорядку дня управлінського персоналу, використання гнучких графіків роботи; розділення справ на гнучкі і жорсткі; забезпечення ритмічності роботи, врахування особистих біоритмів, чергування праці і відпочинку; навчання навичкам індивідуального планування часу (блоки, перекриття, проміжки і т.п.), використання контекстів; впровадження заходів з вдосконалення засобів і навичок роботи.

Контроль за виконанням передбачає розробку і письмову фіксацію схем контролю (суб'єкти, об'єкти, засоби, режим); розробку каналів і засобів швидкого оперативного контролю; різнобічний контроль (контроль процесу та результатів, самоконтроль).

Комунікації та управлінська інформація включає планування інформаційних мереж і інформаційних потоків в організації; розробку і впровадження систем електронного документообігу (ІТ – інжиніринг); вивчення «техніки особистої роботи» з паперами, телефоном, кореспонденцією, книгами, комп'ютером і іншою оргтехнікою; формування навичок ефективного проведення нарад, бесід, зустрічей.

Функції тайм-менеджменту мають реалізовуватись директором МКП «Хмельницькводоканал», службою управління персоналом, лінійним керівником та персоналом в цілому з використанням принципів та методів тайм-менеджменту з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів а також специфіки функціонування комунального підприємства.

Система тайм-менеджменту МКП «Хмельницькводоканал» означає розробку і впровадження цілого комплексу заходів з вдосконаленню управління часом, по суті – реінжинірингу усіх шести компонентів управлінського процесу. Таким чином, розробка і впровадження системи тайм-менеджменту – це завжди комплексне рішення завдань по тимчасовій оптимізації організаційних процесів. Критеріями оцінки ефективності використання тайм-менеджменту є: матеріалізованість, вимірність, системність, гнучкість, цілеспрямованість, інвестиційність, пріоритність, своєчасність, контрольованість, легкість.

Оптимізація часу на операційному рівні має важливе значення для виконання замовлення вчасно, скорочення циклу надання послуг, своєчасне реагування на зміну зовнішнього середовища, скорочення непродуктивних втрат часу. Основними прийомами тайм-менеджменту у МКП «Хмельницькводоканал» можуть бути такі:

- планування діяльності всіх керівників структурних підрозділів;
- організація діяльності (складання денного робочого плану для всіх працівників підприємства);

- ефективна робота з інформацією (використання електронного документообігу, електронних засобів зчитування інформації, систем автоматизованого збору даних);

- застосування сучасних методів проведення нарад, ведення переговорів за допомогою інтернет-відеозв'язку (Zoom, Google-meet, Viber, Telegram, тощо;

- удосконалення спілкування з оточуючими (структурування повідомлень, попередня підготовка співрозмовника), управління потоком відвідувачів;

- ефективне проведення нарад з визначенням тривалості кожного з етапів.

Розглядаючи проблему з нераціональним використанням фонду робочого часу та враховуючи тайм-менеджмент, як сукупність способів планування та організації роботи співробітників, необхідно проаналізувати робочий час окремих категорій співробітників та виявити де саме знаходяться «поглиначі» часу.

Таким чином, для мінімізації непродуктивних втрат робочого часу нами пропонується використовувати у МКП «Хмельницькводоканал» наступні методи планування часу :

1. Співвідношення (60:40) передбачає складання плану на певну частину робочого часу (зазвичай на 60%). Завжди в процесі праці виникають незаплановані події, відволікаючі моменти («поглиначі часу»), пов'язані зі специфікою роботи управлінського персоналу та його відсутністю на робочому місці через консультації, спілкування зі споживачами. Тому необхідно залишати резервний час, але при цьому прагнути максимально скоротити втрати робочого часу.

2. Необхідно розробити загальний план роботи, що включає розподіл завдань на довго-, середньо- і короткострокові періоди з встановленням їх пріоритетності.

3. Планування часу має бути регулярним, системним та послідовним.

4. Управлінському персоналу необхідно планувати тільки такий обсяг завдань, який менеджер зможе виконати.

5. Втрати робочого часу необхідно виявляти та намагатися усунути одразу.

6. Необхідно фіксувати результати, а не дії для уникнення незапланованої діяльності.

7. Доцільно встановлювати тимчасові норми та тимчасові терміни для виконання завдання.

8. Необхідне постійне коригування плану та повторні перевірки виконання завдань.

9. Тимчасові плани працівників необхідно узгоджувати між собою.

Оптимальне планування робочого дня дозволяє просунути до виконання не лише середньострокових, але і довгострокових завдань. Основи напрями підвищення ефективності використання робочого часу у МКП «Хмельницькводоканал» представлено на рис. 3.2.

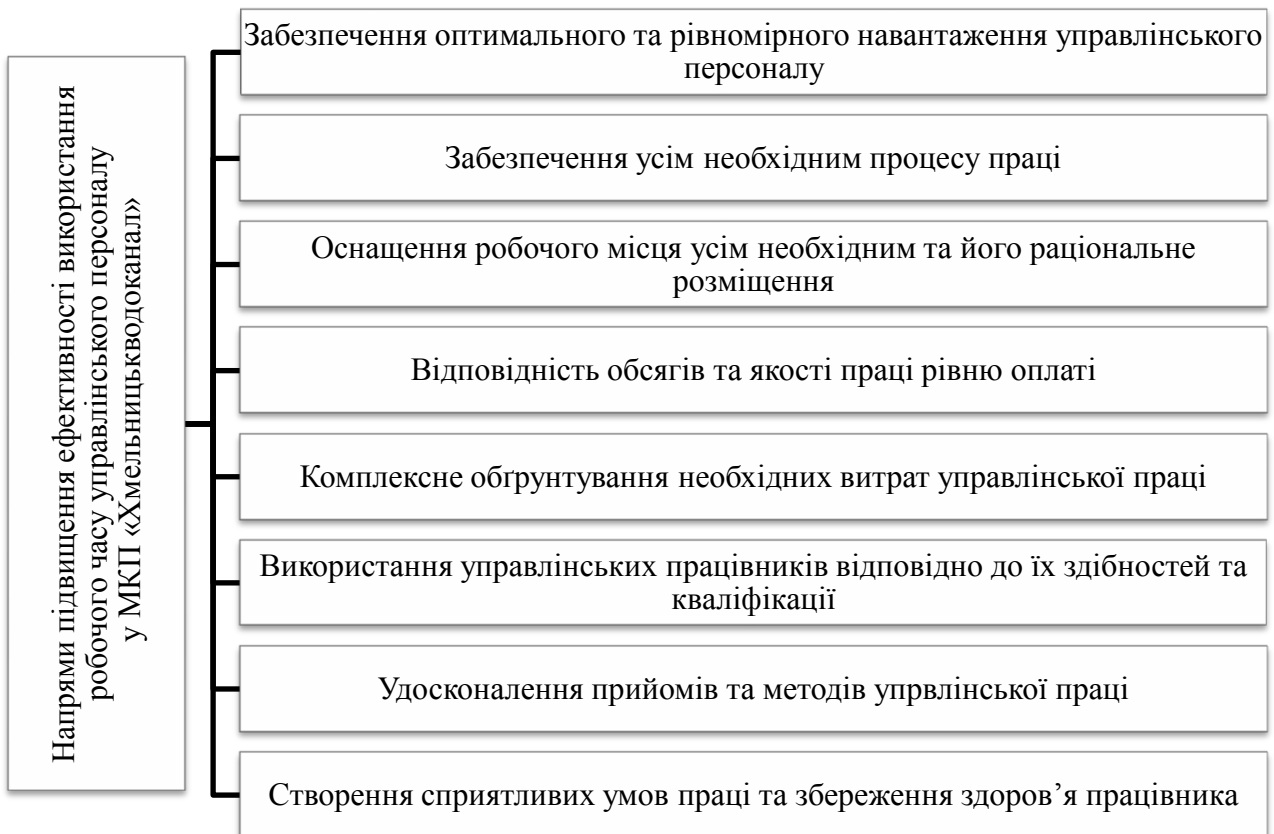


Рисунок 3.2 – Напрями підвищення ефективності використання робочого часу управлінського персоналу у МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Запропоновано автором

Все це може прямо або побічно вплинути на поліпшення використання робочого часу. Для ефективного управління часом необхідне виявлення і тимчасових витрат. Інвентаризація часу включає хронометраж як кількісний облік часу різних видів діяльності та може проводитися за певний проміжок часу і з певною періодичністю. На основі інвентаризації проводиться аналіз витрат часу. Найбільш поширені методи інвентаризації і аналізу організаційного і індивідуального часу наступні:

- поточні карти та діаграми для аналізу послідовності основних трудових дій з оцінкою їх ефективності;
- карти та графіки Ганта або карти сумісних операцій для планування, контролю і аналізу сумісної ефективності, сумісної діяльності декількох працівників;

– мережевий аналіз (графіки, матриці, таблиці) для планування та управління складними проектами, в тому числі 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 для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, включаючи якісну оцінку часових витрат по ряду критеріїв;

– хронокарта Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні видів робіт, наочне представлення результатів аналізу.

Більшість запропонованих методів на початкових етапах освоєння тайм-менеджменту слід використовувати для інвентаризації і аналізу тимчасових витрат, але надалі можуть бути використані і як інструменти для планування стратегічного і оперативного часу і контролю над виконанням поставлених завдань [19].

У загальному вигляді етапи інвентаризації і аналізу часу у МКП «Хмельницькводоканал» можуть бути представлені наступним чином (рис. 3.3).



1. Аналіз тимчасових витрати залежно від масштабності поставлених завдань інвентаризації: витрати на роботу (по видах, операціях, завданнях); витрати на позаробочу активність; витрати на тимчасові перешкоди; якість тимчасових витрат на роботу, перешкоди, позаробочу активність	2. Формування результату аналізу часу, виходячи із спільної мети дослідження (опис тимчасових витрат; закономірності витрат часу, що обумовлюють ефективно або неефективне використання часу).	3. Розробка шляхів і засобів боротьби з втратами часу, рекомендації з підвищення ефективності використання часу.
--	--	--



IV етап. Зміна стратегії / засобів управління часом	
1. Аналіз шляхів і засобів боротьби з втратами часу, а також засобів більш ефективного використання часу в процесі планування. Погодження цілей і завдань управління часом з планом по досягненню основних цілей діяльності підприємства	2. Використання методів тайм-менеджменту на практиці (перехід до оперативного таймменеджменту).

Рисунок 3.3 – Етапи інвентаризації і аналізу часу у

МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Запропоновано автором

Реалізацію цих інструментів розглянемо на основі діяльності відділу кадрів МКП «Хмельницькводоканал». Проведена фотографія робочого часу (табл.3.1) демонструє наявність значних втрат часу у відділі.

Таблиця 3.1. Фотографія робочого часу працівника відділу кадрів МКП «Хмельницькводоканал»

№ п/п	Найменування витрат робочого часу	Поточний час у годинах й хвилинах	Тривалість (хв.)	Індекс
	Початок спостереження	8.25		
1.	Прихід на робоче місце	8.35	5	ПТД
2.	Підготовка робочого місця	8.40	5	ПЗ
3.	Оформлення документів при прийманні на роботу	9.20	40	ОП
4.	Одержання й ознайомлення з електронною поштою	9.50	20	ОП
5.	Оформлення переведення в інший підрозділ або на іншу посаду	9.45	5	ОП
6.	Оформлення заявок на видачу пропусків	10.15	30	ОП
7.	Відхід по особистих потребах	10.20	5	ВОП
8.	Робота з документами	11.00	40	ОП
9.	Оформлення наказів	11.50	50	ОП
10.	Відхід по особистих потребах	12.00	10	ВОП
11.	Обідня перерва	13.00	60	
12.	Оформлення відпустки	13.30	30	ОП
13.	Розмова з колегою на особисту тему	13.50	20	ПТД
14.	Оформлення листка тимчасової непрацездатності	14.10	20	ОП

15.	Одержання й ознайомлення з електронною поштою	15.30	80	ОП
16.	Робота з трудовими книжками	16.00	30	ОП
17.	Оформлення документів при звільненні працівника	16.50	50	ОП
18.	Відхід по особистих потребах	17.00	10	ВОП
19.	Складання плану наступного дня	17.10	10	ОП
20.	Вимикання комп'ютера, наведення порядку на робочому місці	17.20	15	ПЗ
21.	Закінчення роботи	17.30	5	ПЗ
	Разом		480	

Примітка. Складено автором за особистим спостереженням.

Так, фактичні витрати часу склали: підготовчо-завершальний час (ПЗ) – 30 хв.; оперативний час (ОП) – 400 хв.; відпочинок та особисті потреби (ВОП) – 25 хв.; порушення трудової дисципліни (ПТД) – 25 хв. За отриманими даними резерв часу складає 40 хвилин. Двадцять п'ять хвилин – порушення трудової дисципліни, 15 – приховані втрати часу на відпочинок та особові потреби.

Вивчення фактичних витрат часу було проведено на основі хронометражних спостереження по окремих видах операцій, що виконуються відділі кадрів. Хронометраж проведено наступним чином:

- 1) розкладено операцію на складові елементи;
- 2) розраховано тривалість виконання кожного окремого елемента;
- 3) оброблено результати спостереження та встановлення середньої тривалості елементів.

При цьому було застосовано такий вибірковий спосіб спостережень як вимірювання окремих повторюваних елементів операції. В табл. 3.2 наведено результати хронометражного спостереження операції «Прийом на роботу».

Таблиця 3.2. Результати хронометражного спостереження операції «Прийом на роботу»

№ п/п	Елемент операції	Порядковий номер виміру							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ознайомлення із заявою працівника про прийом на роботу	00:15	00:35	00:07	00:10	00:12	00:09	00:20	00:25
2	Копіювання документів працівника	05:50	04:30	04:32	06:25	03:57	05:05	05:32	06:18

3	Створення в 1С фізичної особи	06:02	04:45	04:45	06:45	04:11	05:25	05:47	06:35
4	Внесення даних працівника в програму	16:03	15:47	14:30	16:40	14:26	15:50	16:21	16:33
5	Видання наказу про прийом на роботу	16:13	15:55	14:43	16:54	14:35	16:01	16:30	16:43
6	Видання трудового договору	17:18	17:02	15:58	18:04	15:41	17:12	17:42	17:49
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	17:26	17:09	16:04	18:14	15:49	17:19	17:51	17:55
8	Перевірка працівником особистих даних	17:59	17:52	16:58	18:51	16:31	18:14	19:16	18:38
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийом	18:07	18:01	17:05	18:59	16:41	18:35	19:31	18:48
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	20:28	20:26	20:00	21:44	19:17	21:02	22:18	21:38
11	Оформлення особистої картки	36:03	37:46	35:54	38:00	39:18	40:36	41:03	38:33
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів до них	37:06	38:51	36:49	38:52	40:03	41:37	41:51	39:26

Примітка. Складено автором за особистим спостереженням.

Для підвищення сталості хронометражного ряду з нього було виключено дефектні спостереження: надто короткі чи надто довгі.

Розрахунки наведено в табл. 3.3. Сірим кольором відзначено максимальні значення тривалості елемента операції, які згодом було виключено з підрахунку для забезпечення сталого хронометражного ряду. Репрезентативність отриманих даних було перевірено за допомогою коефіцієнта варіації.

Таблиця 3.3. Формування сталого хроноряду операції «Прийом на роботу»

№ п/п	Елемент операції	Порядковий номер виміру								Квар
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ознайомлення із заявою працівника про прийом на роботу	15	35	7	10	12	9	20	25	0,6
2	Копіювання документів працівника	335	235	265	375	225	296	312	353	0,17
3	Створення в 1С фізичної особи	12	15	13	20	14	20	15	17	0,18
4	Внесення даних працівника в програму	601	662	585	595	615	625	634	598	0,04

5	Видання наказу про прийом на роботу	10	8	13	14	9	11	9	10	0,18
6	Видання трудового договору	65	67	75	70	66	71	72	66	0,05
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	8	7	6	10	8	7	9	6	0,17
8	Перевірка працівником особистих даних	33	43	54	37	42	55	85	43	0,17
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийом	8	9	7	8	10	21	15	10	0,24
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	141	145	175	165	156	147	167	170	0,08
11	Оформлення особистої картки	935	1040	954	976	1201	1174	1125	1015	0,09
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів	63	65	55	52	45	61	48	53	0,12

Примітка. Складено автором за особистим спостереженням.

Показники середньої тривалості, що визначені зі сталого хронометражного ряду, прийнято за нормальну тривалість елементів і в подальшому може бути використано як вихідні дані для розробки трудових нормативів чи їх коригування. Результати розрахунків наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Розрахунок оперативного часу на операцію «Прийом на роботу»

№	Елемент операції	Тзаг.	Тсер.
1	Ознайомлення з заявою працівника про прийняття на роботу	53	10,60
2	Копіювання документів працівника	2096	299,50
3	Створення в 1С фізичної особи	126	15,75
4	Внесення даних працівника в програму	4915	614,38
5	Видання наказу про прийняття на роботу	84	10,50
6	Видання трудового договору	552	69,00
7	Переміщення працівника зі списку фізичних осіб у необхідний підрозділ	61	7,63
8	Перевірка працівником особистих даних	307	43,86
9	Підписання працівником трудового договору й наказу про прийняття	67	9,57
10	Внесення запису в трудову книжку працівника	1266	158,25
11	Оформлення особистої картки	8420	1052,5
12	Внесення запису в книгу обліку трудових книжок і вкладишів до них	442	55,25
Загальний час виконання операції		2346,7с	
		0,65 г.	

Примітка. Розраховано автором

Отримані результати порівняно з нормативними показниками витрат часу

на операцію «Прийом на роботу» (табл. 3.5), які були взяті з Міжгалузевих укрупнених нормативів часу на роботи з комплектування й обліку кадрів.

Таблиця 3.5. Порівняння нормативного показника витрат часу на операцію «Прийом на роботу» з фактичним значенням

Найменування нормативу операції	Одиниця виміру люд.	Норматив часу, годин	Оперативний час по хронометражі
Оформлення документів при прийманні на роботу	Один працівник, прийнятий на роботу	0,74	0,65

Примітка. Складено автором.

Нормативний показник витрат часу на операцію «Прийом на роботу» становить 0,74 години. За розрахунковими даними, отриманими на основі хронометражного спостереження, фактичний оперативний час на виконання операції «Прийом на роботу» склав 0,65 години. Фактичне значення вийшло менше нормативного на 0,11 години, що обумовлено застосуванням автоматизованої системи обліку.

Аналогічно було виконано виміри по операції «Переведення на іншу посаду або в інший підрозділ», «Надання відпустки», «Оформлення листка тимчасової непрацездатності», «Внесення запису в трудову книжку», «Звільнення працівника». Порівняння нормативних показників всіх видів операцій з фактичними значенням наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Порівняння нормативних показників всіх видів операцій з фактичними значеннями

№ з/п	Найменування нормативу операції	Одиниця виміру	Норматив часу, год.	Опера-тивний час, год.	Відхилення	
					год.	%
1	Оформлення документів при прийманні на роботу	Один прийнятий працівник	0,74	0,65	-0,09	-12,16
2	Оформлення переведення в інший підрозділ або посаду	Один працівник	0,38	0,07	-0,31	-81,32
3	Оформлення відпустки	Один працівник	0,11	0,08	-0,03	-24,55
4	Оформлення листка тимчасової непрацездатності	Один листок	0,05	0,07	0,02	36,00
5	Запис у трудову книжку (вкладиш) відомостей про роботу, заохочення й нагородження	Один запис	0,07	0,17	0,10	142,86
6.	Оформлення документів при звільненні працівника	Один робітник, що звільняється	0,39	0,17	-0,22	-56,41

Примітка. Складено автором

Оперативний час виконання операції «Переведення на іншу посаду або інший підрозділ» виявився менше нормативного на 0,31 години через застосування програми 1С. Аналогічними є результати дослідження операцій «Надання відпустки», «Звільнення працівника», де оперативний час менше нормативного.

Разом з тим нормативний показник витрат часу на операцію «Оформлення листка тимчасової непрацездатності» більше нормативного на 0,02 години, що обумовлено необхідністю реєстрації лікарняних аркушів в автоматизованій програмі обліку 1С «Зарплата й Управління персоналом». Також норматив часу на виконання операції «Запис у трудову книжку» вище нормативного, це обумовлено великою чисельністю працівників, класифікацією їх трудових книжок за видами діяльності і розміщення у різних сейфах. Підводячи підсумки, можна відмітити, що діючі нормативні матеріали не повністю враховують фактичні виробничі умови підприємства.

Отримані дані дадуть достатньо чітке уявлення про структуру витрат робочого часу. Зіставлення отриманих результатів з нормами часу відповідного працівника дадуть змогу знайти резерви часу, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці за рахунок зниження втрат часу з організаційно-технічних причин, з вини працівника, а також усунення непродуктивної роботи і втрат робочого часу.

Інвентаризація та аналіз часу сприятиме виявленню тимчасових втрат, сильних і слабких сторін стилю роботи, виявить напрямки витрачання часу, кількість часу, необхідного для виконання завдання, чинники, що стимулюють або обмежують працездатність. Сильні сторони використання робочого часу, які необхідно виявити і застосовувати в роботі. Для слабких сторін необхідно визначити їх причини, розробити заходи їх усунення.

Це можливо здійснити за допомогою фотографії робочого дня кожного працівника та подальшого аналізу використанням ним свого робочого часу для

того, щоб виявити чи ефективно він його використовує, та розробити рекомендації з підвищення ефективності управління робочим часом на основі складання фактичного та проектного балансу робочого часу.

Отримані дані дадуть достатньо чітке уявлення про структуру витрат робочого часу. Порівняння отриманих результатів з нормами часу відповідного працівника дозволять знайти резерви часу, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці за рахунок зниження втрат часу з організаційно-технічних причин, з вини працівника, а також усунення непродуктивної роботи і втрат робочого часу.

Таким чином, фотографія робочого часу є досить універсальним і доступним інструментом нормування праці, вивчення структури витрат робочого часу, перевірки дотримання дисципліни, розробки заходів по підвищенню продуктивності праці і скороченню непродуктивних втрат робочого часу. Для ефективного тайм-менеджменту слід врахувати фактори, які перешкоджають швидкому виконанню завдань. Для цього слід скласти листок можливих «денних перешкод». А також використовувати метод «Альпи», який є одним з методів аналізу часу: спочатку необхідно скласти загальний перелік справ, виставити біля кожного пункту приблизний час його виконання, розрахувати загальний час. Після цього необхідно встановити пріоритети для усіх справ за допомогою аналізу АБВ (А – найважливіші справи, Б – важливі справи, В – менш важливі та несуттєві справи) та уточнити у відповідності з цим завдання на день [46].

Головне правило планування часу 60: 40, де 60% – запланований час, а 40% – резерв для несподіваних справ. Отже, необхідно перевірити ще раз сформовану потребу в часі і скоротити час на усі справи до необхідного. За рахунок цих скорочень співробітник може також значно звільнити свій робочий час, витративши його на важливіші завдання, які неможливо скоротити так само.

Таким чином, для підвищення ефективності планування робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал» на основі впровадження технології тайм-менеджменту необхідно:

- чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день;
- планувати завдання за терміновістю та за складністю;
- ділити складні і великі завдання на дрібніші;
- не вирішувати особисті питання в робочий час;
- зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу.

Отже, впровадження технології тайм-менеджменту у МКП «Хмельницькводоканал» сприятиме вирішенню багатьох проблемних питань в сфері планування робочого часу управлінського персоналу. Проведене дослідження дало змогу побудувати систему тайм-менеджменту на підприємстві, визначити її основні завдання, принципи, фактори впливу, функції, методи та елементи. Запропоновано етапи інвентаризації та аналізу робочого часу, а також напрями покращення використання робочого часу на підприємстві. Це сприятиме виявленню непродуктивних втрат часу з метою розробки рекомендацій щодо усунення та підвищення продуктивності праці, підвищенню рівня трудової дисципліни, покращенню якості роботи управлінського персоналу, розвитку працівників, що, в свою чергу, призведе до підвищення ефективності управління підприємством.

3.2. Впровадження сучасних інструментів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу підприємства

Час є визначеним обмеженим та невідновним ресурсом, що визначає розвиток як бізнесу, так і особистого розвитку працівників, в тому числі менеджерів. В сучасних умовах ведення бізнесу відбувається нерациональне використання робочого часу через відсутність ефективного планування

робочого часу, відсутність мотивації та контролю, відсутність або низький рівень самоорганізації, шкідливі звички, професійне вигорання, зниження якості роботи, зайва комунікабельність та відволікання на спілкування в соціальних мережах, месенджерах тощо.

Організація планування робочого часу менеджера МКП «Хмельницькводоканал» передбачає обґрунтування таких елементів як: мета і завдання, суб'єкти і об'єкти, нормативно-правове регулювання, інструментарій та ін. (рис. 3.4).

Метою планування робочого часу менеджера МКП «Хмельницькводоканал» є забезпечення ефективності індивідуальної праці менеджера, його особистісного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища при прийнятті управлінських рішень.

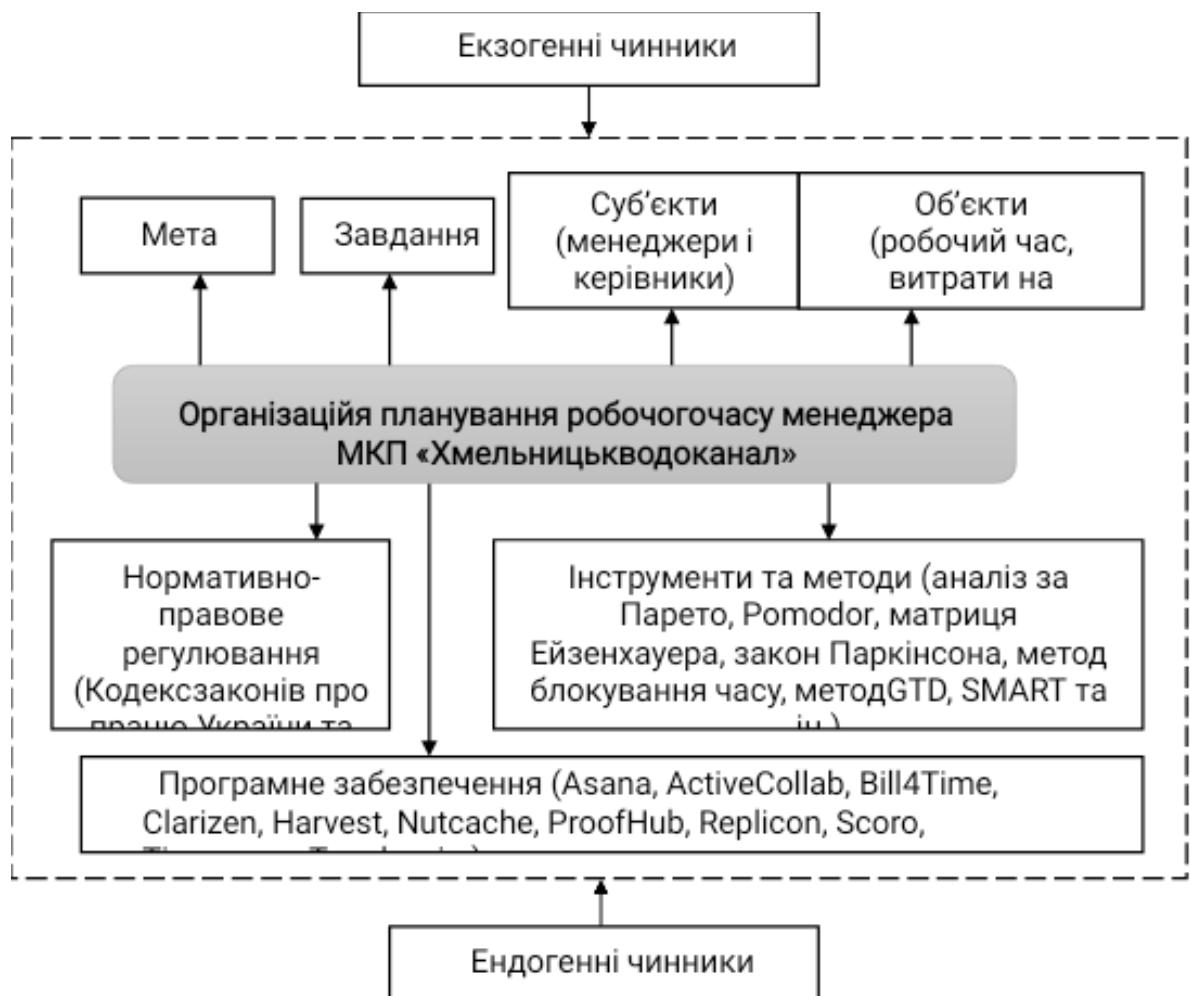


Рисунок 3.4 – Організація планування робочого часу менеджера
МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Розроблено автором

Завдання планування робочого часу менеджера можна групувати за напрямками:

- оптимізація процедури прийняття рішень та узгодження їх з планами робочого часу;
- забезпечення делегування завдань відповідно до планів робочого часу менеджера та його підлеглих, створення інтегрованої системи планів робочого часу;
- встановлення норм та нормативів продуктивності праці та вартісного виміру ефективності праці менеджерів;
- встановлення цілей особистісного розвитку із зазначенням тривалості та кроків їх реалізації;
- мотивування до ефективного використання робочого часу та його економії;
- збільшення прибутку підприємства завдяки підвищенню ефективності праці менеджера тощо.

Планування робочого часу менеджера повинно відбуватися самим менеджером під контролем директора МКП «Хмельницькводоканал» та його заступників та інших суб'єктів, наділених контрольними повноваженнями. Об'єктами планування робочого часу менеджера є робочий час як провідний об'єкт, додатково – витрати на оплату праці, таблиць робочого часу, бюджет витрат на оплату праці, діаграма Ганта тощо. Методичне забезпеченням планування робочого часу менеджера базується на сукупності методів та інструментів, які розглянуті нами у п. 1.2 роботи.

Зосередимо увагу на використанні сучасного програмного забезпечення для планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал». Так, до програмного забезпечення планування

робочого часу належать велика чисельність комп'ютерного програмного забезпечення та мобільних додатків для планування часу та виконання додаткових управлінських функцій.

Планувати робочий час, а потім і керувати ним зручно за допомогою спеціального софту, найчастіше це — таск-трекери. Найкращі інструменти для планування робочого часу — наочні, прості та інтуїтивно зрозумілі всім працівникам підприємства. Серед топових інструментів планування власної діяльності ми можемо виділити наступні: Worksection, Asana, Wrike, Click Up, Smartsheet та ін.

На ринку софту пропозицій сьогодні більш, ніж достатньо, можна обрати варіант під будь-яку з представлених у табл. В додатку В. Більшість популярних програм мають такий базовий функціонал: пересилання файлів; інструменти комунікації; календар, діаграму Ганта; можливість створювати і делегувати задачі та контролювати їх статус. У багатьох — достатньо функціональний інтерфейс та приємний дизайн. Тому варто обрати продукт, який відповідає специфіці комунального підприємства та завдань, з якими працює управлінський персонал.

Нам систематизовано кращі софти для планування робочого часу, яке може бути використано в практиці планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал», наведено переваги та недоліки а також визначено базову вартість (табл. 3.8).

На основ проведеного порівняльного аналізу програмних продуктів можемо запропонувати GanttPro та/або Kissflow Project, які пропонують доступний функціонал та містять безкоштовні версії. Ці додатки працюють на основі використання мережі Інтернет, а GanttPro містить в тому числі і мобільну версію. Єдині витрати, які може понести підприємство, пов'язане з навчанням персоналу, яке може відбуватись он-лан без відриву від робочого місця. Навчання щодо цих додатків доступне на YouTube і теж є безкоштовним.

Основним функціональним завданням програмного забезпечення планування робочого часу є допомога у плануванні та контроль за виконанням запланованих завдань, контроль за ефективністю використання робочого часу, формування рахунків на оплату відпрацьованого часу, а також вистежування часу, проведений на різних веб-сайтах і соціальних мережах (Hubstaff).

Економічний ефект від впровадження програмного забезпечення планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал» складається з двох складових. По-перше, це підвищення якості управлінських рішень, що приймаються за допомогою наявної інформації. По-друге, ефект, одержаний за рахунок зниження трудомісткості виконання індивідуальної роботи управлінських працівників.

Таблиця 3.8. Порівняльна характеристика софтів для планування робочого часу, які можуть бути використано в практиці планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал»

Назва	Базове програмне забезпечення	Особливості	Недоліки	Тарифи	Рейтинг
1	2	3	4	5	6
Work-section	Web, Windows, iOS та Android.	Інструмент для управління проектами, з яким легко побудують роботу і «технарі», і представники нетехнічних спеціальностей. Під час розробки враховано всі завдання менеджерів проектів та членів команд: планування, комунікація, дошки Канбан, контроль фінансових витрат, звітність. Безпека даних та безвідмовність роботи забезпечуються SSL-шифруванням, надійною серверною базою, процедурою двофакторної автентифікації. Час відгуку технічної підтримки – від 10 до 60 хвилин. Є інтеграції з Google Disc, Slack, Google Calender, Telegram, Viber.	Не працює в режимі офлайн. Є проблеми в роботі мобільного застосунку.	Знайомство з продуктом безкоштовне протягом 14 днів. Є і неоплачувана версія, в ній надається 0,1 Гб пам'яті, активні 2 проекти і 5 користувачів. За \$29 на місяць продуктом можуть користуватися 10 членів команди, для них доступні 10 проектів. За \$199 кількість користувачів і проекти не обмежується, а пам'яті у розпорядженні колективу 500 Гб.	4,9 із 5.
Asana	Web, iOS, Android, Windows, Mac.	Цей інструмент планування роботи люблять не тільки за функціонал, а й за інтерфейс – яскравий і водночас не нав'язливий. Софт позиціонується як комплексний, що закриває всі завдання управління проектами, відповідно, містить повний набір базових функцій. Інтегрується з великою кількістю зовнішніх інструментів та сервісів: Jira Cloud, Adobe Creative Cloud, Slack, Microsoft Office 365, Gmail, OneDrive, Box, DDropbox, Gitlab, Trello.	Є проблеми з налаштуванням і сповіщені у пошті, мало інструментів для роботи з текстом, недостатньо інтеграцій.	Пробний період – 30 днів. Платні плани – від \$13,49 до \$30,49 за користувача при оплаті помісячно, від \$10,99 до \$24,49 за користувача при оплаті за цілий рік. Є і безкоштовна версія, але вона доступна командам, в яких не більше 15 співробітників. За \$13,49 відкривається доступ до конструкторів робочих процесів, можливість створювати закриті проекти і групи.	4,5 із 5.
Wrike	Web, iOS, Android, Windows, Mac.	Особливість цієї програми для планування дня – у гнучкості. Якою буде візуалізація роботи на дашборді конкретного користувача сам користувач і вирішує. Таблиця або діаграма Ганта, дошка Канбан або графік проекту – член команди легко перемикається між вікнами та режимами, щоб контролювати свою ділянку роботи та моніторити картину загалом. Безліч шаблонів і інтеграцій.	Щоб повною мірою використати всі переваги продукту, потрібно часто звертатися у техпідтримку, а вона не завжди оперативна.	14 днів можна користуватися тестовою версією. Далі треба обрати один з тарифів, вони коштують від \$9,80 до \$24,80 за користувача на місяць. Є і безоплатна версія, але в ній всього 2 Гб простору на команду, а кількість активних завдань обмежена. В найдешевшому тарифі кожен користувач отримує до 2 Гб та інтерактивні діаграми Ганта, інтеграції.	4,2 із 5.

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
Celoxis	Web, iOS, Android, Windows, Mac, Linux.	Інструмент планування для команд у режимі реального часу дає project-менеджеру огляд на 360 градусів: статуси завдань та виконавці, звіти про помилки, документи, тікети. Особливість – функціонал для наочних розгорнутих звітів. Легко адаптується до компаній різних розмірів у різних галузях роботи.	Інтерфейс потребує вдосконалення, а щоб розібратися в роботі продукту, треба вивчити багато інструкцій	Є можливість використати безкоштовну версію для тестування. Хмарна версія коштує від \$25 за користувача на місяць, кожен отримує 2 Гб пам'яті.	4,4 із 5
GanttPro	Web, iOS, Android.	Інструмент допомагає ретельно працювати над постановкою задач: розділяти їх на підзадачі та відстежувати статус кожної. Користувач вибирає між звичними для нього способами візуалізації вигляді діаграми Ганта, дашборду чи дошки. Статуси, пріоритети, дедлайни – як у звичних task-трекерах. Інтегрується з Jira, Google Drive, Slack та іншими популярними програмами.	Не всі задоволені тим, що редагувати дані у застосунку дуже зручно, тому продуктом треба з ПК	Доступна безоплатна тріал-версія. Базова версія коштує \$7,99 на місяць за одного користувача. За суму доступні діаграми Ганта, календар, автоматичне планування. Якщо сплачувати \$19,99, то перелік можливостей розширюється: шаблони проектів, масові зміни, збереження фільтрів, сповіщення про спливання термінів виконання завдань.	4,8 із 5.
Kissflow Project	Web, хмара, SaaS.	Інструмент, у якому немає нічого зайвого. Дошка Канбан для наочності, функціонал для розміщення пріоритетів, щоб вкластися в дедлайни. Нагадування про терміни виконання завдань, що наближаються. Можлива інтеграція з Google Workspace та зовнішніми інструментами через REST API.	Не всі задоволені тим, як реалізована робота з повідомленнями, експортом документів й інтеграції. Також варто пам'ятати, що швидкість і працездатність сервісу сильно залежить від якості інтернету.	Є безкоштовний тріал. Платні тарифи починаються від \$10 на місяць за користувача, якщо сплачувати за рік, або від \$18 при сплаті місяця. Щодо доступного у кожному тарифі функціоналу потрібно звернутися до менеджера	5 із 5.
ClickUp	Web, iOS, Android, Windows, Mac, Linux.	Продукт з повним набором базових функцій: завдання та шаблони для них, чек-листи. Можливість фільтрувати документи за заданими критеріями, календарем, таймлайном задач. Функціонал для роботи з документами, включаючи вікі-документи: створення, редагування, адміністрування доступів. Груповий чат, шість типів шаблонів для звітності. Інтегрується з Google Workspace, Dropbox та більш ніж 1000 інструментів Zapier – конструктора автоматизацій.	Мобільна версія на думку користувачів могла би бути зручнішою.	Є тестова версія, вона надається на 14 днів безкоштовно. Також є тариф, за який взагалі не треба платити. За його умовами користувач отримує 3 дошки та може завантажувати файли розміром не більше 100 Мб кожен. Вже за \$5 на місяць можна позбавитися обмежень на обсяг завантаженої інформації, та ще й отримати скільки завгодно діаграм Ганта, доступ для гостей, інтеграції.	4,7 із 5.

Примітка. Систематизовано автором на основі даних [43]

Таким чином, для забезпечення ефективності індивідуальної праці менеджера, його особистісного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища при прийнятті управлінських рішень доцільно застосовувати планування робочого часу менеджера. Завданнями планування робочого часу менеджера є оптимізація процедури прийняття рішень та узгодження їх з планами робочого часу; забезпечення делегування завдань відповідно до планів робочого часу менеджера та його підлеглих, встановлення цілей особистісного розвитку із зазначенням тривалості та кроків їх реалізації, мотивування до ефективного використання робочого часу та його економії тощо. Забезпечення ефективності індивідуальної праці менеджера можливе в умовах створення інтегрованої системи планів робочого часу, що вимагає застосування дієвих інструментів та методів планування робочого часу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних основ та розробці практичних аспектів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал», що дозволило сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. На основі системного аналізу наукової літератури встановлено, що у сучасних дослідженнях поняття планування робочого часу зводиться до управління часом. При цьому мають місце два основні підходи: перший - націлений на організацію свого часу (тайм-менеджмент) кожним із співробітників; другий передбачає, що проблеми управління робочим часом зводяться до нормування праці. Визначено, що планування робочого часу управлінського персоналу – це комплекс технологій для планування, розподілу та оптимізації часу з метою досягнення максимальної ефективності управлінської праці.

2. Доведено, що у практиці управління сформульовано безліч методів, методик, інструментів, технік та технологій планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, які дозволяють раціонально розподіляти час, ефективно його використовувати та контролювати. Весь пропонований спектр методів систематизовано нами за такими критеріями поділу: залежно від способу організації (паперові, цифрові та змішані); залежно від походження (класичні та похідні); залежно від принципів, що лежать в їх основі (методи розподілу часу та способи його контролю, методи розподілу та диференціації завдань, методи контролю продуктивності, методи обробки та збереження інформації та методи боротьби із прокрастинацією).

3. Визначено, що міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним для надання населенню міста послуг централізованого водопостачання та водовідведення. Аналіз техніко-економічних показників довів, що за 2018-2022 рр. обсяг реалізованих робіт та послуг зріс у 2,1 рази. Протягом 2018-2022 рр.

на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Проведено аналіз процесів планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал». Досліджуючи структуру використання робочого часу заступником директора було встановлено, що незначна частина робочого часу використовується з нижчою ефективністю. Чинниками неефективності використання робочого часу в даному випадку є людський фактор. Це регламентовані перерви (на відпочинок, особисті потреби), затрати робочого часу на обід, технічна перерва, яка спричинена втомою (розумове навантаження). Таким чином, робочий час протягом дня менеджера має незначні відхилення від плану, і це не заважає йому ефективно організовувати процес управління.

Обробка карти фотографії робочого часу показує, що витрати першого тижня спостережень були пов'язані з роботою адміністративного характеру, і в першу чергу з основною роботою. Протягом другого тижня витрати на нерегламентовані перерви значно скоротилися. Проаналізувавши структуру сумарних витрат робочого дня керівника, можна зробити наступні висновки: частина витрат робочого часу не мають значних відмінностей у часі між першим і другим тижнями дослідження; є витрати часу, які взагалі не мають відмінності між досліджуваними тижнями – це регламентовані перерви, службові поїздки, контроль діяльності підприємства і наведення порядку на робочому місці (зміни рівні 0). Досить вагомим позитивним відхиленням є прийом відвідувачів з ділових питань (3,8%) і значне негативне відхилення – це участь у розробці мотиваційних схем спільно з головним бухгалтером (-2,8%).

4.3 метою дослідження ефективності управління робочим часом працівників апарату управління підприємства, нами було проведено опитування та досліджено основні хронофаги (причини нерационального використання робочого часу). Результати дослідження «Поглиначів часу» свідчать, що найбільший вплив на працівників чинить бажання робити все і

одразу. Трохи менший, але теж відчутний вплив на опитаних чинять шум та нездатність сказати «ні». Взагалі відсутні проблеми із таким поширеним хронофагом, як невміння довести справу до кінця. Незначні проблеми присутні через телефонні розмови, базікання та «перемивання кісточок», а також «завалений письмовий стіл». Загалом п'ять найпоширеніших поглиначів часу забирають на себе близько 60% всього неефективного часу. В цілому на одного працівника в середньому припадає 43,6 хв. неефективного використання часу щодня. Якщо ж брати цілу групу протестованих (11 осіб.), то щодня поглиначі часу забирають на себе 1580 хвилин часу (більше 26 годин).

5. Визначено, що одним з основних інструментів ефективного планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал» виступає тайм-менеджмент. Використовуючи тайм-менеджмент, підприємство зможе виявити невикористані резерви часу, що дозволить істотно покращити результати господарсько-фінансової діяльності. Для забезпечення дієвості та ефективності тайм-менеджменту в системі управління робочим часом на підприємстві доцільно: чітко визначати пріоритетність завдань; скорочувати втрати робочого часу; вміло делегувати повноваження; покращувати власні комунікаційні навички; правильно інструктувати та своєчасно навчати персонал технологіям самоменеджменту; проводити моніторинг процесів управління робочим часом. Доведено, що впроваджувати технології тайм-менеджменту необхідно поетапно, при цьому важливо на кожному з них оцінювати досягнуті результати та систематично здійснювати моніторинг не тільки досягнутих показників, а й реакції персоналу на зміни в управлінні робочим часом.

6. З метою удосконалення процесу планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал» нами систематизовано кращі софти, наведено переваги та недоліки а також визначено базову вартість їх використання. Доведено, що більшість популярних програм мають такий базовий функціонал: пересилання файлів; інструменти

комунікації; календар, діаграму Ганта; можливість створювати і делегувати задачі та контролювати їх статус. На основ проведеного порівняльного аналізу програмних продуктів запропоновано впровадити в діяльність підприємства програмні продукти GanttPro та/або Kissflow Project, які пропонують доступний функціонал та містять безкоштовні версії. Ці додатки працюють на основі використання мережі Інтернет, а GanttPro містить в тому числі і мобільну версію. Ефект від впровадження програмного забезпечення планування роботи та робочого часу управлінського персоналу МКП «Хмельницькводоканал» відобразатиметься у: підвищенні якості управлінських рішень, що приймаються за допомогою наявної інформації та зниженні трудомісткості виконання індивідуальної роботи управлінських працівників.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні основи та практичні рекомендації щодо впровадження та використання сучасних інструментів управління часом та планування роботи управлінського персоналу на основі програмних продуктів може бути використано в практиці функціонування підприємств різних видів економічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллен Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. Київ: КМ-Букс, 2018. 392 с.
2. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом : метод. рек. до дистанц. курсу. Київ: НАДУ, 2009. 40 с.
3. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
4. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент: Мистецтво планувати та управляти своїм часом. К, 2016. 119 с.
5. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие. Донецк, 2012. 311 с.
6. Архангельский Г. Хронометраж: система персонального управленческого учета. *Менеджмент сегодня*. 2002. № 2. С. 24-33.
7. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. – К, 2004. 304 с.
8. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник. К, 2007. 416 с.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. К, 2010. 218с.
10. Балабанова Л.В., Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2016. 407 с.
11. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р. URL: https://water.km.ua/public_file/S0100113Bal.pdf
12. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. URL: https://water.km.ua/public_file/Balance2019.pdf
13. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/04/zvit-audytoryv-31122020-1.pdf>

14. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2022/09/s0100114-f1.-balans724194-rik2021.pdf>
15. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100114-f1.-balans-rik-2022.pdf>
16. Бортник Т.І., Мачушенко О.Г. Роль керівника в ефективному розвитку сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК*. 2012. №5. С. 115-119.
17. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. пос. Київ: ЦУЛ, 2012. 504 с.
18. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. К, 2013. 414 с.
19. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво самоуправління: тижневик самоменеджменту. К, 2014. 258с.
20. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник 3-тє вид., випр. і доп. К. : Т-во «Знання», КОО, 2007. 559 с.
21. Держинський В.А. Концептуальні основи визначення сутності планування роботи та робочого часу управлінського персоналу на підприємстві. *Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та учнівської молоді «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення»* (18-19 січня 2024 року, м. Харків). Харків, 2023. С. 43.
22. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ: Ексоб, 2014. 384 с.
23. Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. Ірпінь: Національний університет ДПС України. № 1, 2014. С. 88-96.

24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р. URL: https://water.km.ua/public_file/S0100213-f2.pdf
25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 р. URL: https://water.km.ua/public_file/Balance2019.pdf
26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/04/zvit-audytoriv-31122020-1.pdf>
27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2022/09/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah724195-rik2021.pdf>
28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah-rik-2022.pdf>
29. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2012. 384 с.
30. Куликова В. Н. Заставьте время работать на вас Харьков: ЗАО Центрполиграф, 2008. 192 с
31. Литвак Д. Календарик-пинарик: Как перестать лениться. 2022. URL: <http://time-shkola.ru/archives/211>.
32. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
33. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие. 2-е изд., испр. Киев: МАУП, 2013. 360 с.
34. Нетепчук В. В. Самонеджмент: навч. посібник. Рівне: НУВПГ. 2013. 354 с.
35. Олійник О. І. Ділове спілкування: навчальний посібник. Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. 380 с.
36. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент; пер. с англ. Одесса: Издательство «Добрая книга», 2007. 288 с.
37. Пронько Л.М., Кухар О.В. Теоретичні засади управління кадровою політикою підприємства. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні*

- науки. Вінниця. 2013. Вип. 1 (48). С. 185-189.
38. Синдром апельсинов. Принимаем решения легко. URL: <https://uspevai-s-detmi.livejournal.com/13157.html>.
 39. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К, 2015. 360 с.
 40. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент [навч. посіб. для студ. екон. вузів].К, 2014. 528 с.
 41. Смолякова Т. Как все успеть. URL: <http://www.bogushtime.com/blog/article/kak-vsyo-uspet/121.htm>.
 42. Статут міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал». URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/08/statut-mkp-hmelnyczkvodokanal-02-06-2023.pdf>
 43. ТОП програм для планування проєктів та часу. URL: <https://worksection.com/ua/blog/best-project-planning-tools.html>
 44. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем; пер. с англ. А. Евтеева. Харьков: СмартБук, 2007. 79 с
 45. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 280 с.
 46. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Чернігів: Чернігівський державний технологічний університет. № 4 (70), 2013. С. 261-268
 47. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2014. 422 с.
 48. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К, 2007. 420 с.
 49. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
 50. Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана

Франка, 2014. 272 с.

51. Allen D. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Putnam. 2001. 352 p.
52. Allen D. *Ready for Anything: 52 Productivity Principles for Work and Life*. New York: Viking Books. 2003. 164 p.
53. Anderson D. *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Published by Blue Hole Press. 2010. 262 p.
54. Babauta L. *Zen To Done (ZTD): The Simple Productivity System*. URL: <https://zenhabits.net/zen-to-done-ztd-the-ultimate-simple-productivity-system/>.
55. Bailey Chr. *The Productivity Project: Accomplishing More by Managing Your Time, Attention, and Energy*. Published by Crown Business. 2016. 304 p.
56. Ballantyne C. *10-3-2-1-0 Formula to Get More Done*. URL: <http://www.earlytorise.com/10-3-2-1-0-formula-to-get-more-done/>.
57. Canfield J., Hansen M. V., Hewitt L. *The Power of Focus*. Vintage/Ebury Division of Random, 2001. 310 с.
58. Cavoulacos A., Minshew K. *The New Rules of Work: The Modern Playbook for Navigating Your Career*. Published by Currency. 2017. 336 p.
59. Cirillo F. *The Pomodoro Technique*. 2007. URL: <https://francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique>.
60. Covey S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Published by Free Press. 1990. 358 p.
61. Eisenhower D., Carre J. *What Is Important Is Seldom Urgent and What Is Urgent Is Seldom Important*. URL: <https://quoteinvestigator.com/2014/05/09/urgent/>.
62. Ferriss T. *The 4-Hour Workweek: Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich*. Published by Harmony, 2009. 448 p.
63. Forster M. *Secrets of Productive People: The 50 Strategies You Need to Get Things Done*. Teach Yourself. 2015. 256 p.
64. Gifford J. *The Rule of 52 and 17: It's Random, But it Ups Your Productivity*. URL: <https://www.themuse.com/advice/the-rule-of-52-and-17-its-random-but-it>

- ups-your-productivity.
65. Gleeson K. *The Personal Efficiency Program: How to Stop Feeling Overwhelmed and Win Back Control of Your Work!* Wiley; 4th edition, 2008. 272 p.
 66. Godefroy Ch. H., Clark J. *The Complete Time Management System*. London: Piatkus. 1990. 315 p.
 67. Kennedy D. *Time Management for Entrepreneurs: The Ultimate No Holds Barred Kick Butt Take No Prisoners (Second Edition)*. Published by Entrepreneur Press. 2013. 190 p.
 68. Küstenmacher W.T., Seiwert L.J. *Simplify Your Life. Einfacher und glücklicher Leben*. German. Published by Campus. 2008. 448 p.
 69. Lakein A. *How to Get Control of Your Time and Your Life*. Signet. 1996. 160 p.
 70. Moller C. *Personal Quality: The Basis of All Other Quality*. Time Manager International. 1988. 175 p.
 71. Nightingale R. *Time Blocking – the secret weapon for better focus*. 2021. URL: <https://www.makeuseof.com/tag/time-blocking-secret-weapon-better-focus/>.
 72. Schwartz T. *A 90-Minute Plan for Personal Effectiveness*. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-most-important-practice-i>.
 73. Sethi R. *I will teach you to be rich*. Workman Publishing. 2019. 342 p.
 74. Siewert L.J. *Time management based on the ALPEN method (by Lothar J. Siewert)*. Vienna Student Counselling. URL:
 75. *The Principles of Scientific Management* by Frederick Winslow Taylor. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>
 76. Tracy B. *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Incorporated. 2017. 144 p.
 77. Tracy B. *Time management (The Brian Tracy Success Library)*. AMACOM. 2014. 112 p.

Виконав: студент

2 курсу магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання

« ____ » січня 2024 р.

Підпис

В.А. Держинський

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцент кафедри
к.е.н., доцент

« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Т.А. Піхняк

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри
к.е.н., доцент

« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, в основі яких лежать принципи розподілу часу та способи його контролю

Назва методу	Автор методу	Сутність методу	Кому підійде
Правило 2 хвилин	Девід Аллен (David Allen), американський спеціаліст та консультант з питань особистої ефективності	Якщо справу можна зробити за дві хвилини, просто зробіть її. Якщо справу потрібно більше, ніж дві хвилини, просто почніть її.	Підійде тим, хто хоче позбутися прокрастинації ¹
Метод «Помодоро» або система 25 хвилин	Франческо Чірілло (Francesco Cirillo), підприємець та розробник програмного забезпечення	Робочий процес розділяється на «помодори» – періоди по 25 хвилин. Між періодами робиться 5 хвилин перерви, після чого цикл повторюється. Після кожного четвертого циклу робиться півгодинна перерва на повноцінний відпочинок.	Метод підійде всім, хто виконує монотонну роботу.
Метод 90/30	Тоні Шварц (Tony Schwartz), американський журналіст та письменник, блогер та засновник компанії «The Energy Project»	На роботу відводиться півтори години (90 хвилин), після чого запланована півгодинна перерва на відпочинок. Потім цикл повторюється. Кожен повний цикл займає дві години. У перші цикли доцільно планувати виконання важливих та складних завдань, а у наступні – менш важливих та складних.	Метод універсальний. Підійде тим, хто звик розподіляти час на інтервали та відводити виконання завдання визначений час.
Метод 52/17	Джулія Гіффорд (Julia Gifford), працівниця сервісу по працевлаштуванню «The Muse»	Різновид методу 90/30, згідно якого робочий час розділений на 52 хв. робочого періоду та 17 хв. перерви.	Метод підійде тим, кому не вистачає сил працювати півтори години без перерви.
Формула «10-3-2-1-0»	Крейг Баллантайн (Craig Ballantyne), канадський тренер з фітнесу	Запорукою продуктивного дня є: 10 годин до сну – без напоїв, що містять кофеїн, 3 години до сну – без роботи, 1 година до сну – без телевізора, комп'ютера та гаджетів; 0 – число відкладених дзвінків будильника.	Метод підійде тим, хто хоче налагодити режим сну, прокидатись зранку з легкістю та бути продуктивним протягом всього дня.
Техніка «Хронометраж»	Гліб Архангельський, генеральний директор компанії «Організація часу»	Впродовж дня фіксується час на всі робочі моменти, переговори, зустрічі і навіть час, проведений в YouTube та іграх, з точністю до 5-10 хв. Через декілька тижнів таких спостережень можна дізнатись про «хронофаги» і зробити відповідні висновки.	Метод підійде тим, хто ввечері усвідомлює, що нічого не встиг зробити і не розуміє, куди збіг час.
Техніка часових блоків	Роб Ніхтінгейл (Rob Nightingale)	Завчасно виділяється час на кожну справу і приділяється увага тільки їй. При цьому важливо впродовж виконання справ не відволікатись на інші завдання.	Метод підійде дисциплінованим людям, які вміють виконувати плани, дотримуватись графіку, а також грамотно планувати та оцінювати свої сили.

Джерело. Сформовано на проаналізовано автором на основі [51; 56; 59; 64; 71]

Таблиця А. 2 – Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, в основі яких лежать принципи розподілу та диференціації завдань

Назва методу	Автор методу	Сутність методу	Кому підійде
Принцип «9 справ» або принцип «1-3-5»	Олександра Кавулакос (Alexandra Savoulacos), Катерина Міншоу (Katheryn Minshew), американські консультантки з питань кар'єри	Протягом дня потрібно зробити одну велику справу, три середніх і п'ять невеликих. Така кількість запланованих справ і їх співвідношення допоможуть витратити час продуктивно і при цьому не знесилитись.	Метод універсальний. Підходить тим, хто мислить не часовими інтервалами, а категоріями справ і завдань.
Принцип «3 справ»	Кріс Бейлі (Chris Bailey), канадський письменник, консультант з питань продуктивності	Схожий з методом «9 справ». У цьому методі аналогічний принцип вибору та ієрархії справ, але акцент зроблений на найважливіші справи. Кожен день потрібно виконувати три найбільш важливі завдання, зосередитись на них та яким нерозпорощувати увагу на інші, менш важливі справи.	Метод підходить тим, хто відчуває, що за щоденними рутинними завданнями не встигає зробити насправді важливі справи. Також метод підходить людям, перелік справ на день, не розбивати його на часові інтервали.
Правило «Fresh or Fried» (FoF)	Стефані Лі (Stephanie Le), американський блогер	Важливо виявити час своєї найвищої продуктивності та планувати всі важливі справи на цей період.	Метод підходить тим, хто кожен вечір відчуває себе дуже стомленим, оскільки весь день працював, але нічого не встиг зробити.
Метод «4D»	Джек Кенфілд (Jack Canfield), Марк Віктор Хансен (Mark Victor Hansen) та Лес Хьюїт (Les Hewitt)	Всі справи необхідно розділити на чотири категорії: ті, які потрібно зробити; ті, які краще делегувати; ті, які краще видалити зі списку справ; ті, які краще відкласти.	Метод підходить тим, хто не знає як правильно звинити зі справами, які накопичились.
Метод «7R»	Брайан Трейсі (Brian Tracy), канадсько-американський підприємець та фахівець із саморозвитку	Спосіб правильної організації мислення, який допоможе встигати зробити у два або, навіть, у три рази більше справ за однаковий період часу.	Метод підходить тим, хто прагне підвищити свою продуктивність.
Правило «6П»	Брайан Трейсі (Brian Tracy), канадсько-американський підприємець та фахівець із саморозвитку (Tracy, 2014)	Складений перелік справ дає нам чітко зрозуміти обсяг робіт, що необхідно виконати, і дозволяє визначити кінцевий результат від цього.	Метод підходить тим, хто прагне підвищити свою продуктивність.
Метод Тіма Ферріса	Тімоті Ферріс (Timothy Ferriss), експерт з продуктивності (Ferriss, 2009)	В процесі планування робочого часу важливо не відводити для роботи більше часу, а максимально на ній концентруватися. Робочий період повинен складати близько 20%, але в цей час зосередженість на важливих завданнях та сконцентрованість мають бути максимальні. Час, який залишився, можна витратити на звичайні рутинні справи та відпочинок.	Метод підходить людям з гнучким робочим графіком, які мають можливість самостійно планувати свій час, наприклад представникам творчих професій та фрілансерам.

Джерело. Сформовано на проаналізовано автором на основі [55; 57; 58; 62; 76]

Таблиця А.3. Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, в основі яких лежать різні способи контролю продуктивності

Назва методу	Автор методу	Сутність методу	Кому підійде
Метод «GTD» (Getting Things Done)	Девід Аллен (David Allen), американський спеціаліст та консультант з питань особистої ефективності (Allen, 2001)	Метод роботи із завданнями, який передбачає послідовне виконання деяких кроків, зокрема: зберігання інформації про всі заплановані справи; опрацювання цієї інформації; організація отриманого результату; обрання дії для кожної справи та робота над їх виконанням.	Метод підійде тим, хто може дотримуватись суворої дисципліни.
Метод «ZTD» (Zen to Done)	Лео Бабаута (Leo Babauta), ведучий блогу «Zenhabits» про особисту ефективність та тайм-менеджмент (Babauta, 2021)	Спрощений варіант методу «GTD», в якому фокус зміщений з постійного планування та системності в сторону завдань та їх негайного виконання.	Метод підійде тим, для кого метод «GTD» є надто складним.
Метод «Канбан» («Kanban»)	Девід Андерсен (David Andersen), засновник навчальних закладів Lean Kanban University і David J Anderson School of Management (Andersen, 2010)	Наглядний спосіб організації справ за допомогою таблиці, яка поділена мінімум на три стовбця: «Потрібно зробити», «Робиться» та «Зроблено». Кожна запланована справа записується в один із стовпців і протягом дня переміщується із одного стовпця в інший залежно від стану її виконання.	Метод підійде як для підприємств, на яких необхідно контролювати роботу працівників, так і для особистого планування.
Метод «5 пальців»	Лотар Зайверт (Lothar J. Seiwert), німецький оратор, провідний експерт з тайм-менеджменту в Європі (Seiwert, 2021)	Простий і зручний метод щоденного підсумкового контролю ефективності робочого дня, в якому за кожним пальцем руки закріплено один з контрольованих параметрів.	Метод підійде тим, хто хоче підвищити свою щоденну продуктивність
Методика особистої ефективності (Personal Efficiency Program (PEP))	Керрі Глісон (Kerry Gleeson), засновник та керівник компанії «PEPWorldwide» (Gleeson, 2008)	Система методів та інструментів, яка дозволяє навести порядок в справах, паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті і у всій особистій інформації.	Методика підійде тим, хто хоче навести порядок у справах.
Календарик-пінарик	Дмитро Литвак, експерт у сфері технологій самоменеджменту (Литвак, 2002)	Метод, який дозволяє одночасно і нагадувати, що потрібно зробити, і вести облік зроблених і не зроблених справ.	Метод універсальний, підійде тим, хто хоче навести лад у справах

Джерело. Сформовано на проаналізовано автором на основі [52; 53; 54; 65; 74]

Таблиця А.4. Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, в основі яких лежать різні способи обробки та збереження інформації

Назва методу	Автор методу	Сутність методу	Кому підійде
Метод «Zero Inbox»	Айтекін Тэнк (Aytekin Tank), підприємець засновник генеральний директор компанії «JotForm»	Спосіб організації електронної пошти, який полягає в тому, що потрібно постійно тримати свою папку вхідних листів пустою.	Метод підійде тим, хто веде активну ділову переписку або тим, в кого періодично накопичується багато інформації, з якою незрозуміло що робити.
Метод «Айсберг»	Раміт Сеті (Ramit Singh), американський радник персональних фінансів підприємець (Sethi, 2019)	Метод сортування та збереження інформації, який полягає в тому, щоб зберігати листи, інформаційні повідомлення, статті, нотатки та списки одному місці, яке потрібно регулярно переглядати, архівувати або очищувати.	Метод підійде тим, кому потрібно створити власну базу знань
Метод «43 папки»	Девід Аллен (David Allen), американський спеціаліст та консультант з питань особистої ефективності (Allen, 2003)	Спосіб організації документів, який полягає в тому, що їх потрібно розсортувати у двадцять папок, які використовуються по одній назві кожен місяць, і тридцять одну папку, які використовуються для кожного із наступних 31 днів.	Метод підійде тим, кому потрібно угадувати про справи, які потрібно зробити у визначений день.
Інтелект-карти (Mind maps)	Тоні Бьюзен (Tony Buzan), британський психолог (Бьюзен, 2019)	Метод підвищення ефективності діяльності за допомогою інтелект-карт. Інтелект-карта – це графічний метод, який дозволяє візуально уявити будь-яку проблему, тему або процес, а точніше бачити не лише мету, але і її структуру, а також шляхи її досягнення.	Метод підійде тим, хто хоче швидко сортувати інформацію та швидко її знаходити.

Джерело. Сформовано на проаналізовано автором на основі [52; 73]

Таблиця А.5. Методи планування роботи та робочого часу управлінського персоналу, в основі яких лежать різні способи боротьби із прокрастиною

Назва методу	Автор методу	Сутність методу	Кому підійде
Метод «З'їжте жабу на сніданок»	Брайан Трейсі (Brian Tracy), канадсько-американський підприємець та фахівець саморозвитку	День необхідно розпочинати з важливих дрібних та неприємних справ, не відкладаючи їх на потім. Це дасть можливість відчути задоволення від виконаної роботи, зітхнути з полегшенням та відчути натхнення до подальшої роботи.	Підійде, тим, хто хоче позбутись прокрастинації
Метод «З'їсти слона»	Брайан Трейсі (Brian Tracy), канадсько-американський підприємець та фахівець саморозвитку	Якщо велике завдання розділити на декілька менших завдань, справа буде не такою масштабною. Розпочинаючи роботу з маленьких завдань, поступово втягуєшся і в результаті підвищується продуктивність роботи.	Підійде, тим, хто хоче позбутись прокрастинації у великих справах
Метод «Швейцарського сиру»	Алан Лайкен (Alan Lakein), американський фахівець з питань управління особистим часом	Перш, ніж приступати до списку справ на день, потрібно визначити, які з них є найбільш приємними. Кожна виконана справа – це дірка в сири. Людина ототожнюється із мишкою, яка насолоджується смачним сиром. Суворі послідовність справ не потрібна, важливо робити із задоволенням те, що найбільше подобається.	Підійде, тим, хто хоче позбутись прокрастинації у великих справах
Методика «Саямі»	Невідомо	Поділити велике завдання на багато маленьких – це все одно, що рівно нарізати ковбасу на однакові рівні шматочки невеликого розміру. Вирішувати окремо кожен частину буде набагато легше, ніж братися за завдання в цілому.	Підійде, тим, хто хоче позбутись прокрастинації у великих справах
Метод «Монетка на допомогу» та «Синдром апельсинів»	Невідомо	Метод застосовується до справ, які часто відкладаються через «синдром апельсинів» – небажання (уникнення) прийняття рішення через страх відповідальності та наслідків. Потрібно задумати питання, підкинути монетку і зробити так, як вона підказала	Підійде тим, хто кає прийняття рішень через страх відповідальності та наслідки.

Джерело. Сформовано на проаналізовано автором на основі [38; 69; 76]

Таблиця Б.1 Аналіз основних техніко-економічних показників МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 р.

№ з/п	Показники	Роки					Темп приросту 2022 р. до 2018 р, %
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	147808	173109	224149	268913	308297	108,58
2.	Середньоспискова чисельність, осіб:	794	806	816	825	829	4,41
	- працівників						
	- робітників	631	637	640	645	645	2,22
3.	Середньорічний виробіток, тис.грн:	186,16	214,78	274,69	325,96	371,89	99,77
	- одного працівника						
	- одного робітника	234,24	271,76	350,23	416,92	477,98	104,05
4.	Фонд оплати праці, тис.грн	65060	85109	106247	129475	130857	101,13
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	6828	8799	10850	13078	13154	92,64
6.	Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	143269	175500	205853	243193	295368	106,16
7.	Чистий прибуток (збиток) всього, тис.грн	-14188	-17661	5414	4247	2089	114,72
8.	Витрати на 1 грн. реалізованих послуг, грн	0,97	1,01	0,92	0,90	0,96	-1,16
9.	Рентабельність робіт, послуг, %	-9,90	-10,06	2,63	1,75	0,71	107,14
10.	Рентабельність продажу, %	-9,60	-10,20	2,42	1,58	0,68	107,06
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	167191	273098	305663	329711	352127	110,61
12.	Фондовіддача, грн./грн.	0,884	0,634	0,733	0,816	0,876	-0,966

Примітка. Розраховано автором на основі звітності МКП «Хмельницькводоканал» [11-15; 24-28]

Таблиця Б.2. Структура надання виконання робіт та надання послуг МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр.

Назва продукції (послуг)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відх. 2022 р до 2018 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	
1. Послуги централізованого водопостачання	80275,8	54,31	90440,79	52,24	123060,00	54,90	143665,17	53,42	149463,18	48,48	-5,83
2. Послуги централізованого водовідведення	65680,2	44,44	80202,21	46,34	96690,00	43,14	118976,83	44,25	120813,82	39,19	-5,25
3. Інші види робіт та послуг	1852	1,25	2466	1,42	4399	1,96	6271	2,33	38020	12,33	11,08
Чистий дохід (виручка) від реалізації робіт, послуг	147808	100	173109	100	224149	100	268913	100	308297	100	-

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» [11-15; 24-28]

Додаток В

Таблиця В. Програмне забезпечення планування та управління робочим часом

Назва	Основні функціональні можливості	Додаткові функціональні можливості
Scoro	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження фактично відпрацьованого часу і часу, що підлягає оплаті, – перерахунок годин в рахунок- фактуру 	<ul style="list-style-type: none"> – широке управління проектами, завданнями та клієнтами, – звітність про роботу, результати продажів, бюджети тощо
Active Collab	<ul style="list-style-type: none"> – планування робіт з кількома користувачами та дедлайнами, – хронічний графік планування робочого часу, подібний до Ганта, – відстеження часу та надсилання рахунків-фактур 	<ul style="list-style-type: none"> – коментування завдань і згадування колег, – спільний календар команди для співпраці
Proof Hub	<ul style="list-style-type: none"> – онлайн-перевірки планування часу як окремого менеджера, так і команди, – візуальне уявлення про проекти за допомогою діаграм Ганта, 	<ul style="list-style-type: none"> – мобільний додаток для користувачів Android та iOS
Clarizen	<ul style="list-style-type: none"> – необмежена кількість завдань для планування часу і завдань, – автоматизовані та повторювані процеси сповіщення про заплановані заходи 	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження бюджетів та управління витратами підприємства
Harvest	<ul style="list-style-type: none"> – створення кошторисів та рахунків-фактур на основі відпрацьованого часу, – звіти в режимі реального часу про запланований та витрачений час на заплановані заходи 	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження часу з будь-якого браузера, Mac, iPhone або Android, – інтеграція для відстеження часу з більшістю інструментів управління проектами
Toggl	<ul style="list-style-type: none"> – необмежена кількість проектів і підпроектів для точного відстеження запланованого часу 	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження часу онлайн та офлайн, – легко інтегрується з іншими програмами, такими як Trello, Scoro або Asana
Replicon	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження робочого часу та формування таблиця робочого часу, – аналіз використання робочого часу 	<ul style="list-style-type: none"> – бюджетування проектів та управління витратами
Timesamp	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження робочого часу, що оплачується та не оплачується 	<ul style="list-style-type: none"> – бюджетування у грошовому та часовому вимірниках, – наявність мобільного додатку
Bill4Time	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження робочого часу, що оплачується та не оплачується, – щоденні, щотижневі та щомісячні підсумки роботи 	<ul style="list-style-type: none"> – розширена звітність з бухгалтерського обліку оплати праці, проектів тощо
Nutcache	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження робочого часу та виставлення рахунків 	<ul style="list-style-type: none"> – прив'язка проектів і готових завдань до клієнтів, – управління витратами

Примітка. Систематизовано автором