

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATION OF EFFICIENCY OF CORPORATE TIME MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Причепя І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту,  
Вінницький національний технічний університет

**Сметанюк О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,  
Вінницький національний технічний університет

**Соломонюк І.Л.**

магістрант,  
Вінницький національний технічний університет

**Prychepya Iryna**

Vinnitsia National Technical University

**Smetaniuk Olena**

Vinnitsia National Technical University

**Solomoniuk Iryna**

Vinnitsia National Technical University

*У роботі досліджено теоретико-методичні засади ефективного управління корпоративним тайм-менеджментом. Уточнено сутність поняття корпоративного тайм-менеджменту, виокремлено його базові складники: індивідуальний, груповий та вищий рівень управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації. У логічній послідовності розглянуто етапи інтеграції корпоративного тайм-менеджменту у структуру менеджменту організації. Виявлено переваги та недоліки впровадження корпоративного тайм-менеджменту за сучасних умов. Розглянуто основні проблеми, які уповільнюють впровадження корпоративного тайм-менеджменту в Україні, та запропоновано напрями щодо їх вирішення. Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання корпоративного тайм-менеджменту та описано критерії, за якими здійснюється така процедура. За результатами дослідження розроблено підхід до оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту, який дає змогу визначити інтегральний показник його рівня, охопивши оцінювання базових його складників.*

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, корпоративний тайм-менеджмент, управління часом, впровадження корпоративного тайм-менеджменту, оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту.

*В работе исследованы теоретико-методические основы управления корпоративным тайм-менеджментом. Рассмотрены подходы к трактовке понятия «корпоративный тайм-менеджмент», сделано уточнение его понимания. Описаны базовые составляющие корпоративного тайм-менеджмента, которые включают в себя индивидуальный и групповой тайм-менеджмент, тайм-менеджмент высшего уровня управления, учитывая связи между основными подразделениями организации. Кроме этого, в логической последовательности выделены и рассмотрены этапы внедрения корпоративного тайм-менеджмента в структуру менеджмента организации в целом. Подчеркнуты преимущества и недостатки внедрения корпоративного тайм-менеджмента наряду с выявленными основными проблемами, которые способствуют замедлению процессов внедрения корпоративного тайм-менеджмента в Украине, предложены пути решения данной проблемы.*

*Проанализированы существующие подходы к оцениванию системы корпоративного тайм-менеджмента, представлено описание критериев, по которым осуществляется такая процедура. За результатами исследования разработан подход к оцениванию эффективности корпоративного тайм-менеджмента, который позволяет рассчитать интегральный показатель его уровня, охватывая результаты оценивания всех его базовых составляющих.*

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, корпоративный тайм-менеджмент, управление временем, внедрение корпоративного тайм-менеджмента, оценивание эффективности корпоративного тайм-менеджмента.

*In the period of intensive development of all social processes it is important to perfectly organize time, both personal and collective. One of the main tasks in performing the tasks is the optimal use of not only the manager's own working time, but also the effective organization of the team with the maximum effect. Achieving this goal becomes possible with the use of time management tool – time management.*

*The purpose of scientific work is to substantiate the theoretical, methodological and practical principles for evaluating the effectiveness of corporate time management of the organization in modern conditions. The general scientific research methods such as system analysis and synthesis, methods of systematization, generalization, modelling and formalization were used in the work.*

*The theoretical and methodical bases of effective management of corporate time management are investigated in the work. Approaches to the interpretation of the concept of "individual time management" and "corporate time management" are highlighted. The concept of "corporate time management" is clarified. The directions of corporate time management are identified and described: individual, corporate and at the highest level of management and connections between the main divisions of the organization. In addition, in chronological order, the stages of implementation of corporate time management in the structure of the organization were indicated and considered. The authors identified the advantages and disadvantages of implementing corporate time management. The main problems that slow down the implementation of corporate time management in Ukraine were considered and directions for their solution were proposed. The existing approach to time management evaluation is analyzed and the criteria according to which the evaluation is carried out are described. In addition, the choice of approach to assessing the effectiveness of corporate time management system of the enterprise was justified. To improve the existing method, a methodology was developed that can be used to find an integrated indicator of the level of corporate time management, which includes the evaluation of all its components.*

**Key words:** time management, corporate time management, time management, implementation of corporate time management, evaluation of the effectiveness of corporate time management.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов господарювання вміння організувати та управляти часом на особистісному, колективному та корпоративному рівнях є необхідною компетенцією сучасного менеджера європейського типу.

Україна порівняно нещодавно перейшла до нового типу економічних відносин, і можна сказати, що в країні досить повільно відбувається перейняття досвіду закордонних фірм щодо найбільш сучасних методів організації робочого часу. Водночас ще повільніше розвивається вітчизняна методологія в даному напрямі. Можливо, це пояснюється тим, що керівники вітчизняних підприємств, керуючись консервативними поглядами, і досі притримуються застарілих підходів до управління, які, порівнявши їх із досвідом закордонних компаній, виявилися не настільки ефективними.

Можна впевнено стверджувати, що в постіндустріальних країнах корпоративний тайм-менеджмент більш розвинутий. Не можна заперечити, що для вітчизняних підприємств використання світового досвіду буде корисним. Однак сліпе впровадження повністю скопійованих, нехай навіть успішних, систем корпоративного тайм-менеджменту на українських підприємствах не гарантує успіху. Це пояснюється різним менталітетом працівників, іншими умо-

вами господарювання та відмінностями в організації праці на вітчизняних підприємствах. Відповідно, не достатньо бездумно копіювати існуючі системи корпоративного тайм-менеджменту, а необхідно визначитися з критеріями їх ефективності, особливостями функціонування, виокремивши те корисне, що можна застосувати на вітчизняних підприємствах.

Сьогодні українські керівники поступово починають запроваджувати корпоративний тайм-менеджмент, звертаючись за допомогою до консалтингових фірм. Їхні консультанти розробляють цілісний регламент організації, який є відмінним для кожного суб'єкта господарювання. В основі регламенту лежать головні принципи корпоративного тайм-менеджменту, однак необхідно враховувати індивідуальні особливості роботи кожної фірми та вносити відповідні корективи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективного використання часу активно досліджуються як іноземними, так і вітчизняними фахівцями. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики тайм-менеджменту, корпоративного зокрема, зробили такі науковці, як Гліб Архангельський, Лотар Зайверт, Пітер Друкер, Джон Клеменс, А.О. Гаврилова, Т.О. Галайда, В.О. Євдокимов, Г.І. Євтушенко,

С.Б. Іваницька, Л.Л. Калініченко, Н.М. Крукевич, Т.В. Лазоренко, О.Й. Янцаловський та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на активну увагу дослідників до питань ефективної організації робочого часу, і досі серед науковців немає однозначної думки щодо трактування поняття корпоративного тайм-менеджменту. Відповідно, виникає необхідність в уточненні його сутності та змісту.

Недостатню увагу в теорії та практиці менеджменту зосереджено на питаннях оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту, оскільки запровадження його принципів на рівні організації у цілому є досить новим явищем. Виникає обґрунтована необхідність розроблення підходу до оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту, який би давав змогу виявити сильні сторони та вузькі місця у відповідній системі організації та використання робочого часу господарюючого суб'єкта.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад щодо оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту організації за сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Тайм-менеджмент можна охарактеризувати як якісне виконання роботи з досягненням поставлених цілей за мінімальний проміжок часу. Водночас тайм-менеджмент є не лише правильним розподілом власного часу, а й передбачає управління чинниками, які впливають на нього (стосунки з колегами, робоча атмосфера, організація відпочинку та побуту тощо) [1; 2].

Умовно тайм-менеджмент можна поділити на індивідуальний та корпоративний. Індивідуальний являє собою вміння індивіда раціонально розподіляти та ефективно використовувати свій час.

На думку Г.А. Архангельського [3], корпоративний тайм-менеджмент – це технологія в межах загального менеджменту, яка дає змогу зробити індивідуальний тайм-менеджмент працівників інструментом підвищення корпоративної ефективності. Із цього погляду корпоративний тайм-менеджмент – це інструмент, який допомагає керівнику впоратися з усіма поставленими завданнями та контролювати роботу своїх підлеглих. Можна сказати, що корпоративний тайм-менеджмент – це система, яка ставить перед собою завдання перетворити всі аспекти роботи на автоматизовані налагоджені дії всіх співробітників підприємства. Така налагоджена система дає керівникові більше впевненості в належному виконанні роботи своїми підлеглими, що є для нього певного роду підтвердженням контролю над ситуацією.

Г.А. Архангельський наголошує на створенні єдиної системи стандартів тайм-менеджменту в компанії та використанні новітніх інформаційних технологій.

Л.Л. Калініченко визначає корпоративний тайм-менеджмент як систему правил і норм взаємодії співробітників на підприємстві, правил і механізмів обміну інформацією. На її думку, корпоративний тайм-менеджмент дає змогу економити час у процесі передавання інформації, якщо в організації сформована система взаємодії між працівниками та підрозділами. Визначальною роллю відводиться і стандартам, які пришвидшують процес взаємодії між працівниками, і передачі інформації через мережу Інтернет [4].

На нашу думку, корпоративний тайм-менеджмент передбачає впровадження на підприємстві певної, єдиної для всіх працівників політики використання часових ресурсів шляхом автоматизації всіх можливих процесів, доведення до свідомості працівників важливості належної організації робочого дня.

Корпоративний тайм-менеджмент ґрунтується на схожих з індивідуальними принципах, однак він має глобальніший масштаб. Його ефективність залежить від бажання самих працівників приєднатися до спільної політики управління часом. Для того щоб ефективно використовувати час працівників, необхідно створити та інтегрувати в організацію корпоративні стандарти управління часом, які за умови їх дотримання мають підштовхнути весь персонал до єдиного розуміння його цінності.

У науковій літературі виокремлюють такі складники корпоративного тайм-менеджменту [4]:

- індивідуальний тайм-менеджмент працівників як тайм-менеджмент кожного окремого працівника, його власна продуктивність праці;
- корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів (груповий), що об'єднують працівників зі схожими обов'язками в групи, створюючи для них певні алгоритми виконання робіт. Передбачає також взаємодію між працівниками та ефективність виконання спільної роботи в часі;

- тайм-менеджмент на вищому рівні управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації – використання єдиних для персоналу визначених стандартів і принципів тайм-менеджменту. Керівництво ставить завдання перед трудовим колективом та окреслює стандарти щодо виконання певних робіт, на виробництві ж це можуть бути норми виконання операцій. Водночас такий підхід дає змогу налагодити зворотний зв'язок між персоналом та керівництвом, оскільки швидкість реагування керівництва на запити безпосередньо впливає на параметри існуючої системи.

Останнім часом західні методи ведення бізнесу все глибше проникають у наше суспільство, і багато українських підприємств задаються запитанням, як організувати на власному підприємстві ефективну систему корпоративного тайм-менеджменту. Для цього необхідний комплексний підхід, який буде орієнтований на довгостроковий ефект.

Можна виокремити такі основні етапи інтеграції корпоративного тайм-менеджменту у структуру організації [3]:

1. Аналіз поточного стану тайм-менеджменту підприємства, який дає змогу оцінити раціональність використання та організації часу працівниками.

2. На основі отриманих даних виявити слабкі місця, які піддаються коригуванню.

3. Провести опитування працівників на предмет того, які додаткові знання вони б хотіли отримати в напрямі організації та досягнення ефективності використання робочого часу. Це робиться і для того, щоб безпосередньо зацікавити працівників.

4. Проведення тренінгів із колективної та індивідуальної ефективності. Як було зазначено вище, кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, які безпосередньо впливають на його функціонування, а отже, і програму навчання співробітників необхідно формувати відповідно до них. Варто врахувати, що формування програми навчання безпосередньо визначатиметься і складом навчальної аудиторії (лише топ-менеджери або ж рядові співробітники, або ж увесь персонал підприємства).

Даний етап є одним із найважливіших, оскільки від того, наскільки зацікавить програма тренінгу працівників, безпосередньо залежатимуть і майбутні результати такого навчання.

Очевидно, що формування системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві – складний і тривалий процес, який вимагає залучення багатьох ресурсів. Окрім того, навіть проведення тренінгів не є гарантією того, що система корпоративного тайм-менеджменту буде остаточно сформована та працюватиме ефективно.

Відповідно, на практиці необхідно враховувати можливі переваги та недоліки під час формування системи корпоративного тайм-менеджменту (табл. 1).

Зрозуміло, що на практиці підхід до формування системи корпоративного тайм-менеджменту повинен бути індивідуальним, ураховуючи специфіку діяльності організації та особливості колективу. Водночас важливим є принцип комплексності та оптимальності.

На те, як працівник розпоряджається своїм часом, впливає велика кількість різних чинників, у тому числі й працівники безпосередньо впливають один на одного. Для того щоб створити найбільш сприятливу робочу атмосферу, слід дотримуватися правил ділової поведінки.

У цілому можна виокремити основні проблеми, які сповільнюють упровадження корпоративного тайм-менеджменту в Україні (табл. 2).

На нашу думку, на успішність корпоративного тайм-менеджменту має значний вплив корпоративна культура, оскільки цінність часу в організації визначається переконаннями, які поділяє кожен працівник. Суттєву роль у формуванні системи корпоративного тайм-менеджменту відіграє спільна система цінностей, яка усвідомлено дотримується.

Також варто додати, що неможливо впровадити ідеї тайм-менеджменту і сподіватися, що вони принесуть бажаний результат, лише поставивши співробітників перед фактом проведення змін. Відповідно, необхідно зацікавити працівників, і вони більш охоче сприймуть відповідні трансформації. Із цією метою керівництво може проводити навчальні тренінги та семінари. Тільки в такому разі у працівників формується повага до часу та розуміння його цінності, що стає невід'ємною частиною корпоративної культури.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки впровадження корпоративного тайм-менеджменту в організації**

Переваги	Недоліки
1	2
Мабуть, найбільшою перевагою є економія часу, яка досягається за рахунок використання інструментів тайм-менеджменту. До того ж використання інструментів корпоративного тайм-менеджменту дає змогу працівникам гармонізувати як колективні, так і індивідуальні цілі.	Упровадження корпоративного тайм-менеджменту вимагає використання значної кількості ресурсів підприємства. Зазвичай для ефективної організації часу своїх підлеглих керівники звертаються до консалтингових фірм, що вимагає додаткових фінансових затрат. Окрім того, період тренінгів та поступового впровадження отриманих знань відбиратиме часові ресурси працівників.
Через створення спільної системи стандартів, з якими погоджуються усі працівники підприємства, налагоджується також спілкування в колективі, оптимізується робочий процес.	Корпоративні стандарти використання часу можуть не підходити окремим працівникам підприємства, що створюватиме для них певні перепони в роботі.
Через упровадження системи корпоративного тайм-менеджменту буде вибудовуватися чітка структура робіт, деякі процеси будуть більш автоматизовані, що в результаті дасть можливість уникнути помилок.	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

**Проблеми, які сповільнюють упровадження корпоративного тайм-менеджменту в Україні**

Проблема	Напрямок вирішення
Застарілі методи ведення бізнесу	Багато керівників вітчизняних підприємств і досі надають перевагу старим радянським методам господарювання, які гальмують розвиток підприємства. На нашу думку, вирішити цю проблему можна лише глобальним способом, упроваджуючи програми на рівні держави, які будуть спрямовані на реорганізацію українських підприємств, а також засобами прийняття відповідних законів, які будуть стимулювати швидкий розвиток бізнесу.
Недостатня кількість інформації про працю своїх підлеглих	Ця проблема долається шляхом запровадження ефективної системи контролю та збору інформації.
Менталітет	На жаль, українські працівники важко адаптуються до змін, і багато нововведень сприймається вороже. Такий опір можна здебільшого подолати шляхом упровадження поступових, а не радикальних змін, що дасть більше часу для працівників щодо адаптації до змін.
Недостатня формалізованість спілкування	Створення певних шаблонів для передачі інформації, що суттєво скоротить час через зменшення кількості зайвих слів.
Бюрократизація процесів	Бюрократизація ускладнює регламентацію діяльності, створює труднощі для комунікації. Вирішенням цієї проблеми є створення більш гнучкої системи, зменшення кількості паперових носіїв інформації, що не дають змоги синхронізувати дані.
Відсутність стратегічних планів, які визначають напрями діяльності організації	Із переходом до ринкової економіки побудова планів сприймається деякими працівниками як повернення до елементів планової економіки, що є докорінно неправильним. Розроблення поточних і стратегічних планів необхідне для розвитку, оскільки чітко встановлює орієнтири для руху. Тому вітчизняним підприємствам необхідно визначити важливі цілі для того, щоб використовувати необхідні інструменти для їх досягнення.
Відсутність налагодженого зворотного зв'язку	Щоб вирішити дану проблему, необхідно сформувати таку систему, яка б давала змогу працівникам вільно звертатися безпосередньо до керівництва, а не через посередників. Це можна реалізувати через електронне листування.
Нехтування прийнятими на підприємстві стандартами праці	Іноді в організації самі керівники не дотримуються встановлених правил щодо розпорядку робочого дня і такими діями дають поштовх до негативних тенденцій у колективі. Щоб не допустити появи таких процесів, варто зазначити, що стандарти використання часу є загальнообов'язковими для всіх.

Джерело: розроблено авторами за [5; 6]

Сьогодні суттєвою залишається проблема практичного вирішення завдання оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту в організації. Зазвичай керівництво сприймає підвищення ефективності роботи підлеглих лише через збільшення таких показників, як обсяги продажу, кількість виконаних завдань і здебільшого через зростання прибутковості. Теоретично, аналізуючи саме ці показники, можна відзначити певний прогрес у роботі персоналу, однак варто розуміти, що запровадження корпоративного тайм-менеджменту не є єдиним механізмом успішності роботи підприємства – це лише один із численних чинників його досягнення [7].

Сформованість системи корпоративного тайм-менеджменту організації виявляється, насамперед, в ефективному застосуванні працівниками принципів і стандартів тайм-менеджменту, які є інструментами управління часом.

Нині у вітчизняній науковій літературі практично відсутня методологічна база для оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту.

Найбільш ґрунтовними, на нашу думку, є результати дослідження Г.А. Архангельського, який вважає, що оцінити корпоративний тайм-менеджмент можна засобами анкетування менеджерів підприємства. Відповідне опитування та аналіз проводиться за 10-ма критеріями (оціночними показниками), запропонованими автором [3]:

1. Письмове відображення всіх завдань, планів, домовленостей та процесів в організації. Письмова фіксація всієї необхідної інформації допомагає не упустити навіть найменших деталей. Щоб отримати максимальний ефект у масштабах організації, бажано організувати таку письмову фіксацію на електронних носіях, оскільки це допомагає підвищити ефективність обміну інформацією.

2. Формування системи кількісних показників, які характеризують ефективність використання часу. Ці показники мають велике значення як в індивідуальному, так і в колективному тайм-менеджменті, оскільки вони дають змогу визначити час, який витрачається на виконання певних завдань, проаналізувати та мінімізувати його.

3. Скоординованість, що визначає, наскільки систематизованими є робочі процеси на підприємстві. Персонально для кожного працівника – це правильне поєднання завдань і проєктів, які разом даватимуть найбільшу віддачу, а для колективу – це відповідь на запитання, чи працює він як єдина налагоджена система.

4. Гнучкість, яка полягає у можливості швидко коригувати робочий час відповідно до потреб.

5. Цілеспрямованість, що відображає, наскільки орієнтована робота працівника чи колективу на досягнення поточних і стратегічних цілей.

6. Пріоритетність, що допомагає визначити, наскільки ефективно виконуються пріоритетні завдання та скільки часу відводиться на рутину.

7. Далекоглядність (орієнтація на розвиток) як визначення того, чи поточна робота буде мати позитивні результати в перспективі. Тут ураховуються і поточні справи, і спосіб їх виконання, що прямо впливає на результати діяльності всього підприємства і на завантаженість працівників у тому числі.

8. Своєчасність як оцінка дотримання строків здачі роботи.

9. Самоконтроль, що характеризує здатність робітників виконувати поставлені завдання без постійного контролю керівництва.

10. Легкість як оцінка напруженості індивідуальної та колективної роботи.

Відповідно до такого підходу, за результатами проведеного оцінювання будується пелюсткова діаграма, яка, на думку Г.А. Архангельського, повністю характеризує ситуацію в компанії по всіх напрямках формування системи корпоративного тайм-менеджменту. Безперечно, пелюсткова діаграма дає змогу наочно побачити, які показники корпоративного тайм-менеджменту є найбільш розвинутими, виявити і проблемні місця. Однак підсумкової оцінки по організації у цілому дана діаграма не відображає, тобто узагальнюючий показник рівня ефективності корпоративного тайм-менеджменту відсутній.

Грунтуючись на результатах проведеного дослідження, виявивши переваги та недоліки існуючих підходів, уважаємо за доцільне оцінювати ефективність корпоративного тайм-менеджменту за такими етапами:

1. Визначення стратегії діяльності, відповідно до якої висуваються вимоги до формування та розвитку системи корпоративного тайм-менеджменту організації.

2. Формулювання мети оцінювання. Діагностичне оцінювання проводиться для виявлення слабких і сильних сторін, визначення перспектив для розвитку. Критичне оцінювання здійснюється у разі нераціонального використання часу на підприємстві, для виявлення проблемних місць та усунення їх у майбутньому.

3. Визначення рівня базових складників корпоративного тайм-менеджменту за відповідними оціночними показниками (10 критеріїв Г.А. Архангельського):

1) індивідуальний тайм-менеджмент кожного працівника;

2) груповий тайм-менеджмент (тайм-менеджмент окремих підрозділів);

3) тайм-менеджмент вищого рівня управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації (дотримання єдиних для персоналу визначених стандартів і принципів тайм-менеджменту).

4. Визначення узагальнюючого показника рівня корпоративного тайм-менеджменту за результатами попереднього етапу.

5. Інтерпретація результатів оцінювання, що передбачає їх зіставлення з визначеними завданнями та вибраною стратегією діяльності, розроблення комплексу відповідних заходів.

Для вирішення завдання визначення узагальнюючого показника рівня корпоративного тайм-менеджменту організації ( $I_k$ ) було розроблено модель:

$$I_k = \sqrt[3]{I_1 \times I_2 \times I_3}, \quad (1)$$

де  $I_1$  – рівень індивідуального тайм-менеджменту організації;

$I_2$  – рівень групового тайм-менеджменту організації;

$I_3$  – рівень тайм-менеджменту вищого рівня управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації.

Вибір узагальнюючого показника як середньогометричного значення часткових продиктовано тим, що таке подання інтегрального показника дає можливість урахувати мультиплікативний взаємовплив усіх складників.

Відповідно, часткові показники визначатимуться як середньозважене відповідних одиничних показників:

$$I_1 = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times K_i, \quad (2)$$

$$I_2 = \sum_{i=1}^n \beta_i \times K_i, \quad (3)$$

$$I_3 = \sum_{i=1}^n \gamma_i \times K_i, \quad (4)$$

де  $\alpha_i$  – коефіцієнти вагомості для одиничних показників індивідуального тайм-менеджменту організації,  $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$ ;

$\beta_i$  – коефіцієнти вагомості для одиничних показників групового тайм-менеджменту організації,  $\sum_{i=1}^n \beta_i = 1$ ;

$\gamma_i$  – коефіцієнти вагомості для одиничних показників тайм-менеджменту на вищому рівні управління з урахуванням зв'язків між основними підрозділами організації,  $\sum_{i=1}^n \gamma_i = 1$ ;

$K_i$  – одиничні показники оцінювання тайм-менеджменту організації (10 критеріїв Г.А. Архангельського);

$n$  – кількість одиничних оціночних показників,  $n=1 \div 10$ .

За результатами оцінювання можна визначити інтегральний показник рівня корпоративного тайм-менеджменту організації, що дасть змогу зіставити отримані результати з визначеними цілями, завданнями, стратегічними орієнтирами підприємства.

Проведене дослідження показало, що в існуючих підходах до оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту [3; 4] проводиться анкетування тільки менеджерів. Зрозуміло, що керівники відіграють визначальну роль у досягненні ефективності роботи організації, однак уважаємо, що доцільно проводити опитування всього персоналу, оскільки результат використання робочого часу кожним працівником матиме безпосередній вплив на підсумки діяльності організації у цілому.

Опитування доцільно проводити у формі анкетування, у ході якого працівники анонімно проставляють бальні оцінки для показників (10 критеріїв Г.А. Архангельського) у розрізі кожного базового складника. Водночас в анкеті доцільно вказати підрозділ, в якому працює реципієнт, щоб у подальшому можна було порівняти результати оцінювання рівня тайм-менеджменту працівників різних ланок організації. Також це дасть можливість виявити слабкі місця в системі та розробити заходи, спрямовані на їх усунення.

Кожен показник пропонується оцінювати за шкалою, наведеною в табл. 3, де нулю відповідає найгірша оцінка для показника, а десять

балів – найвищий рівень розвитку за конкретним критерієм.

Таблиця 3

#### Шкала оцінювання рівня показників тайм-менеджменту

Лінгвістична оцінка рівня показника	Відповідні інтервали значень (бали)
Високий	9–10
Вище середнього	6–8
Середній	4–5
Нижче середнього	2–3
Низький	0–1

За результатами анкетування визначається загальна кількість балів по всіх показниках кожного з трьох базових складників корпоративного тайм-менеджменту, що стає вхідними даними для відповідних розрахунків часткових та узагальнюючого показника.

**Висновки.** Перевагами розробленого підходу до оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту є можливість виявити слабкі його сторони за різними елементами та підрозділами в організації, оскільки оцінювання проводиться для кожного з його базових складників за різними параметрами, а також ураховуються думки різних категорій персоналу. Окрім того, підхід вирішує завдання визначення інтегрального показника корпоративного тайм-менеджменту. Це, своєю чергою, дає змогу зіставити отримані результати з визначеними цілями та завданнями підприємства, визначити перспективні напрями руху для підвищення ефективності управління часом організації у цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Євтушенко Г.І., Дерев'янка В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.
2. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635.
3. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.
4. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4(44.4). С. 60–63.
5. Любченко Н.В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу. *Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Management and administration*. 2016. № 1(30). С. 82–97.
6. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
7. Палінська О. Управління часом (time management) та його застосування у практиці викладання іноземних мов. *Теорія і практика викладання української мови як іноземної*. 2014. Вип. 10. С. 71–78.

#### REFERENCES:

1. Evtushenko G.I., Derevyanko V.N. (2014) Analiz stanu upravlinnia robochym chasom ta shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti zastosuvannia «Taim-menedzhmentu» v orhanizatsii [Analysis of the state management working time and ways of improving the efficiency of use "time-management" in the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, vol. 1, pp. 88–96.

2. Lazorenko T.V., Didchenko Y.O., Mikhailova E.D. (2017) Pravyla uspishnoho vykorystannia taim-menedzhmentu [Successful application of time management]. *Molodyj vchenyj*, vol. 1(41), pp. 632–635.
3. Arkhangel'skiy G. A. (2008) Korporativnyy taym-menedzhment: Entsiklopediya resheniy [Corporate Time Management: An Encyclopedia of Solutions]. Moscow : Al'pina Biznes Buks. (in Russian).
4. Kalinichenko L.L., Havrylova A.O. (2017) Osoblyvosti vprovadzhennia taim-menedzhmentu na pidpriemstvi [Features of implementation of time management at enterprise]. *Molodyj vchenyj*, vol. 4.4 (44.4), pp. 60–63.
5. Liubchenko N.V. (2016) Tekhnolohii taim-menedzhmentu v upravlinskii diialnosti kerivnyka navchalnoho zakladu [Time management technologies in the administrative activity of the head of education institution]. *Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Management and administration*, vol. 1(30), pp. 82–97.
6. Prysach N.D., Lesko A.Y. (2016) Psychology of management in the organization [Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian).
7. Palinska O. (2014) Upravlinnia chasom (time management) ta yoho zastosuvannia u praktytsi vykladannia inozemnykh mov [Time management and its application in the practice of teaching foreign languages]. *Theory and practice of teaching Ukrainian as a foreign language: Collection of scientific works*. Lviv, vol. 10, pp. 71–78.