

Час – це гроші!

Тема:

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ**

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАПРЯМКУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ.....	5
1.1 Сутність тайм-менеджменту на підприємстві.....	5
1.2 Інструменти тайм-менеджменту на підприємстві в умовах інклюзії.....	8
2. АНАЛІЗ СИСТЕМУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ.....	11
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	11
2.2. Аналіз систему тайм-менеджменту на підприємстві в умовах інклюзії.....	13
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ.....	19
Висновки.....	23
Список використаних джерел.....	25
Додаток.....	29

ВСТУП

У контексті інклюзивного середовища, де різноманітність працівників може бути вищою через участь людей з різними здібностями та потребами, тайм-менеджмент стає ще більш актуальним. Оскільки тайм-менеджмент дозволяє підприємствам адаптувати робочі графіки до потреб різних працівників, забезпечуючи оптимальний баланс між особистими потребами та виробничими вимогами, допомагає розподілити робочі завдання таким чином, щоб враховувати індивідуальні ресурси та можливості кожного працівника, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволення від роботи. Отже, в умовах інклюзії, де різноманітність робочої сили може бути великою, тайм-менеджмент виявляється важливим інструментом для забезпечення ефективності та успішності підприємства.

Метою наукової роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів тайм-менеджменту та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством в умовах інклюзії за рахунок впровадження методів тайм-менеджменту.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- дослідити сутність і значення тайм-менеджменту;
- розглянути існуючі методи тайм-менеджменту в умовах інклюзії;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2020-2022 роки;
- дослідити систему тайм-менеджменту на підприємстві ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» в умовах інклюзії;
- розробити рекомендації з удосконалення тайм-менеджменту на підприємстві в умовах інклюзії.

Об'єктом дослідження системи тайм-менеджменту на підприємстві в умовах інклюзії.

Предметом дослідження є розробка рекомендації з покращення тайм-менеджменту на підприємстві в умовах інклюзії.

В роботі використовувалися такі наукові *методи*: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків – табличний та графічний методи; для визначення показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства, – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного та монографічного аналізу та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому що:

- удосконалено трактування поняття «Тайм-менджмент», що на відміну від існуючих такий підхід до трактування поняття є глибше і розкриває його сутність та важливість;

- розроблено структурно-логічну модель управління тайм-менеджментом на підприємстві, використання якої дозволить підвищити продуктивність праці працівникам з особливим потребами та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені здобувачем теоретичні висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами для покращення організаційного розвитку підприємства за рахунок тайм-менеджменту в умовах інклюзії.

Апробація результатів. Результати роботи апробовані на: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)», Вінниця, 12-13 травня 2023 р. [28] та на VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» 2-3 березня 2023 року [29]. Опубліковано статтю у фаховому журналі України «Innovation and Sustainability» [15], опубліковано статтю у фаховому журналі України «Ефективна економіка» [27].

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАПРЯМКУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ

1.1 Сутність тайм-менеджменту на підприємстві

Тема тайм-менеджменту привертає значну увагу як західних, так і вітчизняних вчених. Серед західних авторів, які внесли вагому вклад у цю галузь, можна відзначити Р. Варлі, Г.Ж. Верра, М. Дурбану, М.Дж. Зенору, М. Рафіку, У.А. Таєра, Б. Трейсі, Ф. Шпеєра та інших. У їхніх дослідженнях розкрито основні принципи нової концепції управління й описано досягнення її впровадження на західних підприємствах [1]. Українські вчені також виявляють зацікавленість у питаннях тайм-менеджменту, хоча це стало активнішим відносно недавно. Серед них можна відзначити Білявську Ю. В., Білявського В.М., Микитенко Н. В., Мовчан Т.С. [1,2], Гаврися О. М., Колпаченка Н. М., Голованову А. Є. [3], Іваницьку С. Б., Галайду Т. О., Толочія Р. М. [4], Причепу І. В., Соломонюка І. Л., Лесько Т. В. [5], Маслака Т. О. [6] та інших. В своїх дослідженнях вони визначають способи підвищення ефективності роботи підприємства в цілому та керівного складу зокрема, шляхом застосування основних принципів, прийомів та методів тайм-менеджменту.

Незважаючи на широкий обсяг наукових досліджень, присвячених раціональному використанню часу, деякі аспекти використання принципів, методів та інструментів тайм-менеджменту в системі управління підприємством залишаються недостатньо дослідженими.

Тайм-менеджмент, як самостійний напрямок управління, з'явився у 70-х роках ХХ століття. Хоча термін "тайм-менеджмент" перекладається як "управління часом", це не зовсім точне визначення, оскільки часу не можна управляти в традиційному розумінні. Його не можна зупинити, прискорити або накопичити; можна лише ефективно використовувати. В економічній літературі

існують різні підходи до визначення сутності "тайм-менеджмент" та його основних характеристик, які можна систематизувати у відповідній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Систематизація підходів до визначення сутності «тайм-менеджмент»

Автор, джерело	Тайм-менеджмент – це
Маслак Т. О. [6]	методика організації та управління часом, яка спрямована на максимальне використання часу відповідно до поставлених цілей, завдяки якісному цілепокладанню, і відповідно до цінностей, що інтегруються в корпоративну культуру.
Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. [7]	навики постановки цілей, планування власної діяльності, розвиток самоконтролю та самооцінки, а також вміння ефективно використовувати часні ресурси.
Кириченко І. В., Шленьова М. Г. [8]	сполучення процесів, інструментів, різноманітних технік і методів у такий спосіб, щоб досягти більшої продуктивності та результативності у роботі.
Сьюзен Уорд [3]	це асортимент принципів, навичок, інструментів і систем, які використовуються спільно для максимізації ефективності використання часу з метою покращення якості життя.
Трейсі Б. [9-10]	не лише метод кращого організації свого розкладу для досягнення більшої продуктивності і доходів, але і справжнє керування всіма аспектами свого життя.
Алюшина Н. О. [11]	методика дозволяє оптимально використовувати не повернений час життя, враховуючи особисті цілі та цінності.
Черненко Н. М. [12]	управління власним життям через застосування підходящих методів та стратегій організації часу, які сприяють виявленню тимчасових труднощів у управлінні часом та розробці персоналізованих методик, що найбільш відповідають індивідуальним характеристикам, темпераменту, біологічним ритмам та типу зайнятості.
Зайверт Л. [13]	систематичне використання перевірених методів роботи у щоденній практиці для досягнення оптимального та свідомого управління часом.
Буняк Н. М. [14]	набір різноманітних методик і технік, спрямованих на оптимізацію планування, управління та використання часу для досягнення високої продуктивності та досягнення поставлених цілей.

Отже, незважаючи на багато відмінних підходів у науці щодо тлумачення "тайм-менеджменту", більшість дослідників згодні, що його основа полягає у вчасному та ефективному виконанні професійних та особистих завдань.

Аналіз та узагальнення трактувань поняття тайм-менеджменту дозволив авторам сформулювати авторське визначення. На думку авторів, тайм-менеджмент – це сукупність принципів, методів використання яких дозволить ефективніше використовувати час за рахунок правильного цілепокладання, планування та контролю над власним життям як в особистій так і професійній сфері [15].

Згідно з основними концепціями Пітера Друкера, тайм-менеджмент охоплює навички постановки цілей, володіння інструментами планування, встановлення пріоритетів і розвиток звичок. Коли менеджер ставить цілі для підприємства, важливо, щоб вони були реалістичними, зрозумілими для всіх співробітників і мали конкретний строк виконання. Після постановки чітких цілей настає час для планування діяльності. Плани мають бути розроблені на річний, місячний, тижневий та щоденний період і передані кожному виконавцю. Важливо відображати всі плани у щоденнику, календарі та інших засобах запису. Вміння встановлювати пріоритети є ключовим навичками для менеджера, оскільки неможливо виконувати усі справи одночасно. Тут можна скористатися принципом Паретто, фокусуючись на 20% справ, які приносять 80% результатів, і розпочати з їх виконання, відкладаючи решту 80% на пізніше. Звички виконання затверджених планів у визначений термін дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства [13].

Функції тайм-менеджменту, зображені на рис. 1.1, є основними елементами, що допомагають підприємству працювати продуктивніше і ефективніше для досягнення своїх цілей.

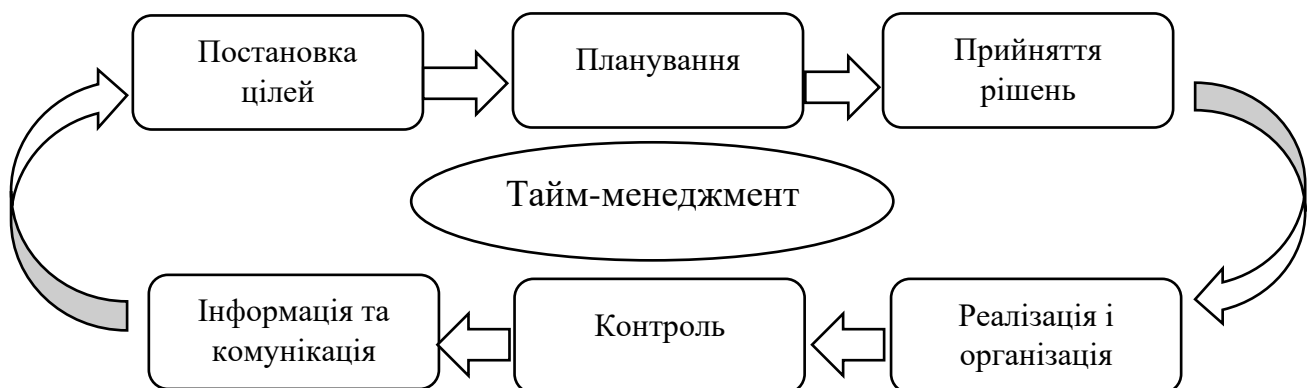


Рисунок 1.1 – Функції тайм-менеджменту

Для збільшення продуктивності на підприємстві у сучасних умовах господарювання важливо використовувати інструменти особистісного та корпоративного тайм-менеджменту. Особистісний тайм-менеджмент - це арсенал технік і методів, які працівник використовує для ефективного використання свого часу в особистих цілях. Це пов'язано з особистим розвитком та самовдосконаленням, яке людина здійснює самостійно з метою підвищення рівня свого життя [14].

Корпоративний тайм-менеджмент - це оптимізація взаємодії між працівниками підприємства з метою ефективного використання часу кожного з них. Цей підхід може бути розділений на три основні складові: корпоративний тайм-менеджмент для всього підприємства, для окремих підрозділів та індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців [13]. Корпоративний тайм-менеджмент для підприємства спрямований на покращення взаємодії між різними підрозділами та посадовими особами, включаючи широке використання інформаційних технологій. Корпоративний тайм-менеджмент для окремих підрозділів передбачає розробку єдиного алгоритму роботи для співробітників, які виконують подібні обов'язки. Індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців - це ефективне управління часом керівників та ключових працівників підприємства [13, 16].

1.2 Інструменти тайм-менеджменту на підприємстві в умовах інклюзії

Ефективне використання інструментів тайм-менеджменту в умовах інклюзії є ключем до підвищення продуктивності праці робочих з обмеженими можливостями, досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Використання таких методів, як ефективне планування робочого дня, делегування завдань, чітке розуміння цілей і завдань, визначення пріоритетів, автоматизація рутинних завдань та використання електронних інструментів спільної роботи та збереження інформації, сприятимуть досягненню стратегічних цілей та забезпечать конкурентні

переваги на ринку. Отже, використання інструментів тайм-менеджменту в якості засобу організаційного розвитку підприємства є актуальним напрямком досліджень..

Тайм-менеджмент включає в себе широкий спектр методів для ефективного управління часом на підприємстві, які можуть бути застосовані навіть в умовах інклюзії (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 Методи тайм-менеджменту, які використовують на підприємстві в умовах інклюзії

Метод тай-менеджменту	Характеристика
1	2
«Принцип 80/20» або «Закон Парето» [17]	Близько 80% результатів можна досягти з використанням лише 20% зусиль, тоді як залишок 80% зусиль приносить лише невеликий 20% результату.
«Техніка Pomodoro» [18]	Припускається, що робота над завданням триватиме 25 хвилин, після чого буде проведена коротка перерва, яка, як правило, триватиме 5 хвилин.
Метод "Eisenhower [19] Box"	Поділити завдання на чотири групи в залежності від їх важливості та терміновості.
Подвійна записова система [20]	Розділіть список завдань і їх терміни виконання на два окремі файли для забезпечення більшої точності.
Правило 2-хвилин [21]	Якщо завдання займає менше двох хвилин, краще виконати його негайно.
АВС-аналіз [22]	Розподіл завдань за пріоритетом (А - високий, В - середній, С - низький)
Метод "Getting Things Done" (GTD) [23]	Система, яка допомагає організації завдань та інформації
Ганттівська діаграма [24]	Створення графіку завдань в якому вказуються часові рамки для кожного завдання
Принцип «9 справ» або «Принцип 1-3-5» [25]	Щоб ефективно використовувати час і уникнути перевантаження протягом дня, рекомендується виконати одну важливу справу, три середні і п'ять невеликих.
Правило «Fresh or Fried» [26]	Спробуйте визначити той проміжок часу, коли ваша продуктивність найвища, і старайтеся виконувати найважливіші завдання саме в цей період.

Методи, перераховані в таблиці 1, спрямовані на ефективне керування часом та забезпечення пріоритетного виконання завдань для досягнення оптимальних результатів в діяльності підприємства в умовах інклюзії.

Для підвищення продуктивності діяльності підприємства в умовах інклюзії рекомендується аналізувати витрати робочого часу за допомогою наступних методів: порівняння фактичних витрат часу на кожен вид робіт з нормативами; порівняння фактичних витрат часу одиниці персоналу з середніми витратами часу персоналу того ж рівня; використання хронометражу; метод спрощених спостережень; фіксація робочого дня за допомогою фотографій.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед», яке було засновано у вересні 2020 року у м. Вінниця, вул. Чехова 12 а.

ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» – це виробничий комплекс, який використовує індивідуальний підхід до кожного клієнта друкуючи продукцію на сучасному високотехнологічному обладнанні, а саме: друкування та видання газет, видання журналів та періодичних видань, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, рекламна діяльність тощо.

Ринками збуту є міста Україна. Основні конкуренти ТОВ "Дім" (Тернопіль), ТОВ "Мега-Поліграф" (Київ).

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	37988,9	35787,3	31967,2	-2201,6 0	-5,80	-3820,10	-10,67
2. Чистий прибуток, тис.грн.	945,4	823,8	680,8	-121,60	-12,86	-143,00	-17,36
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	32138,0	30325,6	27503,3	-1812,4 0	-5,64	-2822,30	-9,31
4. Середньообліков а чисельність працівників, осіб	66	70	82	4,00	6,06	12,00	17,14
5. Рентабельність підприємства	2,5	2,3	2,1	-0,20	-8,00	-0,20	-8,70

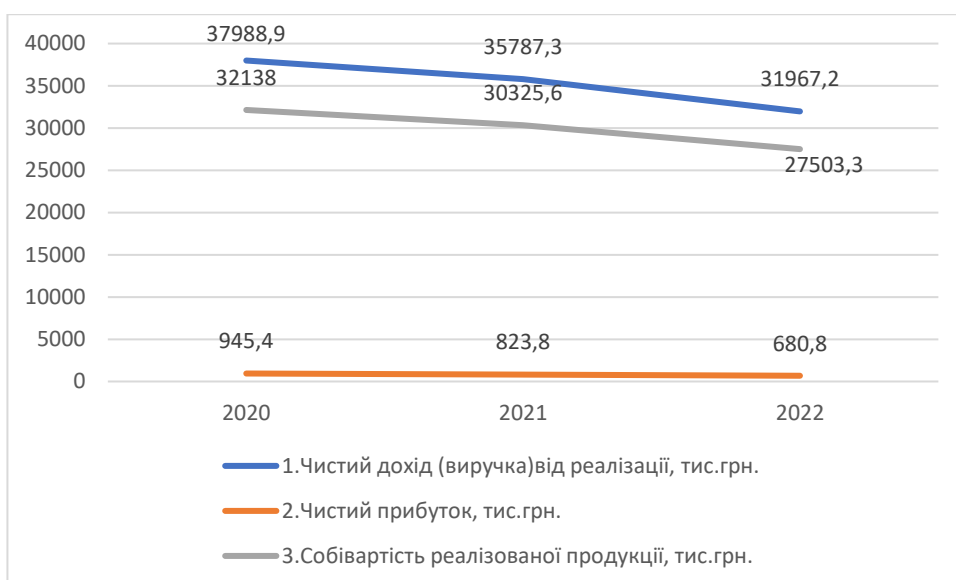


Рисунок 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Як видно з аналізу основних економічних показників діяльності підприємства на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» зараз не найкращий період, оскільки за останні роки спостерігається зменшення чистого прибутку на 17,36 % в 2022 році порівняно з 2021 роком, зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації на 10,67% та в загальному рентабельності на 8,7 % в 2022 році порівняно з 2021 роком. Така негативна динаміка пов'язана з повномасштабним вторгненням на територію України і відповідно зі зменшенням попиту на продукцію, яке пропонує підприємство.

На підприємстві працює 82 особи з яких 4 працівника мають групу інвалідності. Один має третю групу (загальне захворювання-клініко-функціональний діагноз та код МКХ-10-135, захворювання внутрішніх органів. Протезування кореня аорти в умовах штучного кровообігу з приводу ВВА двостулкового аортального клапану комбінованої аортальної вади) та три особи другу групу (двоє - загальне захворювання, один - клініко-функціональний діагноз та код МКХ-10-М42.1 остеохондроз поперековокрижового відділу хребта з явищами полірадикулопатії зі стійким помірним больовим синдромом, порушення функції тазових органів, помірним парезом лівої ступні. ПФХІІ ст.).

2.2. Аналіз систему тайм-менеджменту на підприємстві в умовах інклюзії

На підприємстві працює 82 особи, при чому зберігається гендерна рівність (51% чоловіки, 49% жінок). В результаті дослідження використання інструментів тайм-менеджменту виявлено, що на підприємстві розробляють корпоративні стандарти робочого часу, складають бюджети часу та робочі графіки, розраховують коефіцієнти ефективності використання часу (рис.2.2).

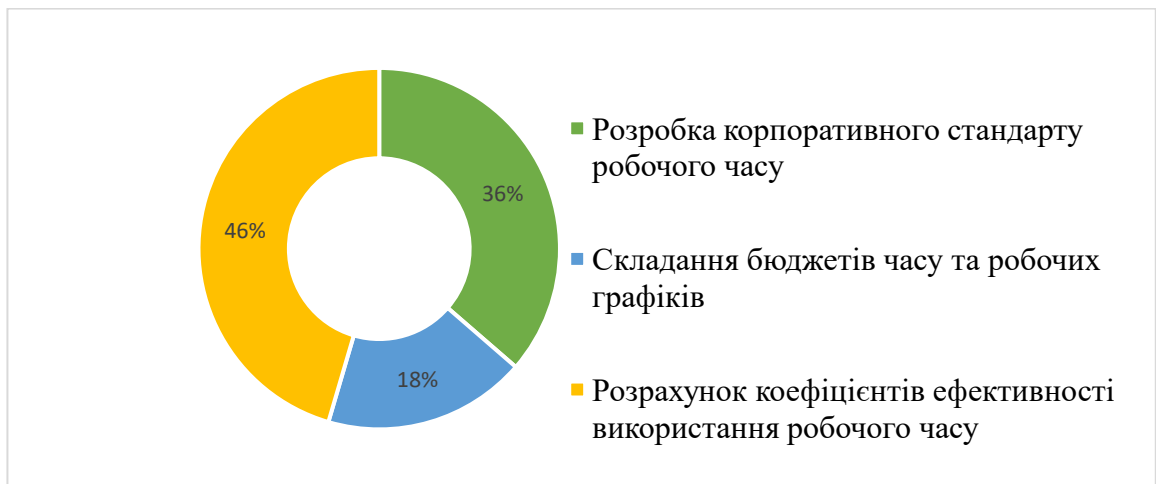


Рисунок 2.2 – Використання робітниками ТОВ «Прес Корпорейшн лімітед» методів контролю робочого часу

До основних проблем, які заважають працівникам ТОВ «Прес Корпорейшн лімітед» ефективно використовувати робочий час (рис. 2.3) можна віднести: відсутність конкретних строків виконання поставлених завдань, невідповідність цілей та терміни виконання завдань, відсутність бажання виконувати працівниками роботу, яка не приносить задоволення, відсутність списку справ з поділом робіт на важливі і термінові, відсутність режиму в роботі, неефективні рішення, завдання, які віднімають час і не приносять необхідного результату, поглиначі часу (соцмережі, відкладання справ на потім, надмірний перфекціонізм, занадто довгі перерви, неконструктивні зустрічі, недостатня організація робочого місця тощо).



Рисунок 2.3 – Основні перешкоди, які заважають ефективно використовувати час на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Проведемо аналіз використання робочого часу головного бухгалтера на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». Для проведення аналізу застосовуюся метод фотографії робочого часу. Спостереження здійснювалось п'ять робочих днів (робочий тиждень) (Додаток А). Під час спостереження фіксувався час початку і завершення роботи, час відпочинку, перерв тощо. Усі результати спостереження занесені в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз використання робочого часу головного бухгалтера

Група витрат робочого часу	Витрати часу за кожен день, хв.					Всього	Питома вага витрат, %	Серед. витр. за 1 день
	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Адміністрація	140	95	10	60	65	370	15,4	74
Проведення розмов	20	60	115	60	60	315	13,1	63
Розробка рішень	-	-	-	60	-	60	2,5	12
Контроль	-	-	-	-	45	45	1,9	9
Контакти ділового характеру	20	20	-	25	-	65	2,7	13
Відпочинок та особисті потреби	40	15	10	10	-	75	3,1	15
Планування	-	30	-	-	-	30	1,3	6

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Підготовчо- заключний час	40	35	25	30	40	170	7	34
Нарада	25	-	45	90	-	160	6,6	32
Обслуговування робочого місця	-	15	-	-	-	15	0,6	3
Телефонні розмови	40	20	30	40	45	175	7,3	35
Творча робота	60	30	15	-	40	145	6	29
Перерви через порушення дисципліни	45	5	55	-	15	120	5	24
Технічна робота	-	30	10	75	145	260	10,8	52
Керівництво людьми	-	15	-	-	-	15	0,6	3
Формально-логічна робота	-	-	20	-	30	50	2,1	10
Дорога	10	15	-	-	-	25	1	5
Інші втрати	40	15	40	20	5	120	5	24
Читання	-	45	65	-	-	110	4,6	22
Разом	480	480	480	480	480	2400	100	480

З проведено аналізу в таблиці 2.2 видно, що головний бухгалтера використовує час конструктивно. Найбільшу частку витрат складають адміністративні роботи (15,4%). Головний бухгалтер забезпечує координацію діяльності безпосередньо сектору роботи з бухгалтерії та інших ділянок підприємства, а також керівництво колективами виконавців. Даний керівник для підприємства охоплює всі сфери діяльності, оскільки всі відділи однак пов'язані з бухгалтерією.

На другому місці за витратами часу знаходиться час брати участь у розмовах, нарадах, звітах, обговореннях – 13,1%.

Технічна робота займає 10,8% від усього робочого часу головного бухгалтера, оскільки головний бухгалтер виконує безліч доручень. Це великий показник у структурі витрат робочого дня. В основному, це діяльність, пов'язана зі збиранням та передачею інформації, роботою на комп'ютері, копіюванням, розмноженням та зберіганням документів. На даний момент комп'ютер,

наприклад, є зручним та ефективним засобом зберігання, обробки та передачі інформації (електронна пошта). Досліджуваний бухгалтер у своїй діяльності постійно працює на комп'ютері і на це витрачається багато часу, оскільки програми для бухгалтерії складні і великі за обсягом інформації, що заноситься; причому дуже часто відбувається оновлення та зміна параметрів даних програм.

Телефонні переговори численні та різні за тривалістю, становлять 7,3% часу.

На підготовчо-заклучну роботу доводиться – 7% робочого дня.

Час для відпочинку та особистих потреб склав 3,1%.

Читання преси в часі становить 4,6% робочого дня. Головному бухгалтеру необхідно досить істотний час витратити на прочитання спеціальної літератури, оскільки він повинен бути в курсі питань, що постійно змінюються, і особливостей бухгалтерського обліку.

У діяльності заступника головного бухгалтера не переважають роботи з виконання контролю – 1,9%, оскільки він не є безпосереднім керівником. На обслуговування робочого місця пішов 0,6% і незначні витрати часу на обмірковування проблем - 5% робочого часу.

На основі даних таблиці 2.2 та даних підприємства складемо фактичний і нормативний баланс робочого часу (таблиця 2.3).

В розрахунку нормативного балансу робочого часу не передбачено час на перерви, які пов'язані з порушенням нормального технологічного процесу та перерви з порушенням трудової дисципліни.

На основі даних фактичного балансу робочого часу головного бухгалтера розрахуємо наступні показники:

1. Коефіцієнт використання робочого часу:

$$K_{\text{вик}} = (T_{\text{ПЗД}} + T_{\text{Од}} + T_{\text{ПРМ}} + T_{\text{В}}) / T_{\text{СМ}}, \quad (2.1)$$

$$K_{\text{вик}} = (34 + 380 + 3 + 15) / 480 = 0,9 \times 100\% = 90\%.$$

Як бачимо з проведених розрахунків робочий час використовується ефективно на 90%, що є позитивним в роботі головного бухгалтера

Таблиця 2.3 – Баланс робочого часу головного бухгалтера ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 5 робочих днів

Витрати часу	Показник	Фактичний баланс		Нормативний баланс	
		Тривалість		Тривалість	
		хвилин	%	хвилин	%
Підготовчі та заключні дії	ПЗД	34	7	7	1,5
Оперативна трудова діяльність	ОД	380	79,3	403	83,9
Підготовка робочого місця	ПРМ	3	0,6	10	2,1
Відпочинок і особисті потреби	В	15	3,1	60	12,5
Вимушені організаційні простой	ВОП	24	5	-	-
Втрати через порушення трудової дисципліни (запізнення, несанкціоновані затримки з мікро і макропауз)	ПТД	24	5	-	-
Разом баланс	Тсм	480	100	480	100

2. Коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин можна розрахувати за формулою 2.2:

$$K_{\text{втр}} = T_{\text{ВОП}} / T_{\text{см}}, \quad (2.2)$$

$$K_{\text{втр}} = 24 / 480 = 0,05 \times 100\% = 5\%.$$

3. Коефіцієнт втрат робочого часу в зв'язку з порушенням трудової дисципліни розраховується згідно формули 2.3:

$$K_{\text{ПТС}} = T_{\text{ПТД}} / T_{\text{см}}, \quad (2.3)$$

$$K_{\text{ПТС}} = 24 / 480 = 0,05 \times 100\% = 5\%.$$

4. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих втрат робочого часу:

$$П_{\text{ПП}} = (T_{\text{ВОП}} + T_{\text{ПТД}}) / T_{\text{см}} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$П_{\text{ПП}} = (24 + 24) / 480 \times 100\% = 10\%$$

Продуктивність праці можна підвищити на 10% за рахунок усунення не ефективного використання часу, а саме краще готуватись до робочого дня, перевіряти справність усієї техніки, не відволікатись на особисті розмови, чай тощо.

Також в робочому часі заступника бухгалтера були виявлені різні «перешкоди», а саме відсутність потрібної інформації, нечітка постановка завдань вищого керівництва, некомпетентність підлеглих, які відволікали від виконання поставлених завдань. Дуже важливо вміти аналізувати й ефективно витратити час відсікаючи непотрібні телефонні розмови тощо.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ

Практичне впровадження технологій тайм-менеджменту на підприємствах в умовах інклюзії ефективно впливає на ефективність повсякденної роботи персоналу в умовах інклюзії, підвищує його продуктивність та призводить до зростання ефективності діяльності підприємства. На рис. 3.1 наведена структурно-логічна модель управління тайм-менеджментом на підприємстві в умовах інклюзії.

Застосування методів та принципів тайм-менеджменту на підприємстві сприяє наступним позитивним результатам:

- ✓ Удосконалення процесу планування за рахунок структуризації графіків робочого часу, що зменшує кількість непередбачених проблем.

- ✓ Ефективніше вирішення виникаючих проблем та зменшення ймовірності їх повторного виникнення.

- ✓ Оптимізація використання робочого часу та підвищення продуктивності.

- ✓ Зменшення витрат часу на пошук необхідних матеріалів, документів, або предметів.

- ✓ Підвищення ефективності нарад за рахунок підготовки до них, здатності виділяти головне, аргументовано висловлювати думки (що може зекономити 20-30% часу).

- ✓ Ефективне проведення телефонних розмов.

- ✓ Встановлення пріоритетів при виконанні завдань.

- ✓ Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб підприємство працювало ефективно і досягало своїх цілей та конкурентних переваг, керівництво має впроваджувати інструменти тайм-менеджменту. Менеджерам слід чітко встановлювати цілі та завдання для працівників, враховуючи їхні здібності, і надавати реальні терміни виконання.

Крім того, корисно впроваджувати практику складання списків справ на наступний день (тиждень, місяць) з визначенням їх пріоритетності, щоб зосереджуватись на найважливіших завданнях. Для уникнення втрати часу важливо проаналізувати весь робочий процес і організувати його таким чином, щоб мінімізувати вплив різних факторів, які можуть відволікати від роботи або заважати зосередитися на ній. [15].



Рисунок 3.1 – Структурна-логічна модель тайм-менеджменту на підприємстві в умовах інклюзії

Також важливо стимулювати співробітників до ініціативності та сприяти їхній участі у роботі команди через систему винагород та визнання досягнень. Подання пріоритетів завдань та активне усунення застарілих підходів в роботі команди сприяє гнучкості та адаптивності до змін. Ефективний тайм-менеджмент включає в себе впровадження моніторингових систем у всі сфери діяльності, щоб забезпечити єдність підходів та максимальну ефективність інструментів. Забезпечення рівномірного використання тайм-менеджменту в усіх аспектах роботи допомагає уникнути зниження продуктивності та підтримує оптимальний режим роботи колективу.

Багато працівників не розуміють суті тайм-менеджменту та його застосування, що може викликати стрес та призвести до неефективного виконання завдань. Тренінги та стажування можуть допомогти співробітникам освоїти навички управління часом не лише теоретично, а й на практиці розробити плани роботи. Створення івентів, де можна отримати корисні навички та удосконалити свої знання управління часом, також сприяє розвитку колективу та підвищенню конкурентоспроможності.

Додаткова проблема полягає в тому, що відсутні необхідні інструменти для ефективного управління часом. Навіть якщо співробітники та керівники мають бажання організувати свій час, вони не зможуть цього зробити без відповідних програм. Тому важливо створити умови та надати доступ до програм, таких як електронні планери та календарі, щоб створити зручний розподіл обов'язків та відстежити витрати часу.

Ще одна проблема полягає у відсутності підтримки тих, хто ініціює зміни для поліпшення використання часу. Якщо на підприємстві відсутня культура, що сприяє покращенню, то впровадження всіх інструментів управління часом може бути неефективним. Психологічна атмосфера грає важливу роль, тому підтримка та допомога від керівництва, яке демонструє приклад, є ключовим чинником для покращення роботи.

Також важливо розвивати навичку пріоритетності, щоб кожен у команді міг визначити, які завдання є найважливішими для виконання. Без цієї навички людина швидко розсіюється та витрачає час на менш важливі завдання, не досягаючи при цьому бажаного результату.

Надзвичайно важливо впроваджувати інструменти тайм-менеджменту у всі сфери діяльності підприємства у формі моніторингової системи. Ефективна підприємницька діяльність полягає в здатності правильно відслідковувати результати своєї роботи, аналізувати їх та визначати, наскільки вони впливають на продуктивність та конкурентоспроможність на ринку. Контроль допомагає вчасно виявляти недоліки без зайвого витрати часу та ресурсів. Також важливо, щоб усім співробітникам були доступні інструменти для спрощення комунікації та обміну даними, такі як CRM-системи та корпоративна електронна пошта. Це дозволяє швидко обмінюватися інформацією та документами, покращує зв'язок між всіма структурними підрозділами підприємства.

ВИСНОВКИ

В роботі було розкрито сутність і значення тайм-менеджменту як напряму підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах інклюзії. Проаналізовано різні тлумачення тайм-менеджменту на основі яких було удосконалено його визначення. Тайм-менеджмент слід розуміти як сукупність принципів, методів використання яких дозволить ефективніше використовувати час за рахунок правильного цілепокладання, планування та контролю над власним життям як в особистій так і професійній сфері. В теоретичній частині було наведено методи тайм-менеджменту, які використовують на підприємстві в умовах інклюзії.

В аналітичній частині наукової роботи було проведено аналіз реалізації методів тайм-менеджменту на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». Основним напрямком діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» є друкування та видання газет, видання журналів та періодичних видань, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, рекламна діяльність тощо.

В результаті аналізу основних економічних показників ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед», що підприємство є прибутковим, однак за останні роки спостерігається тенденція до зменшення усіх показників.

Для отримання повноти даних щодо тайм-менеджменту на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» було визначено кадровий склад підприємства, на якому зберігається гендерна рівність (51% чоловіки, 49% жінок). В результаті опитування було виявлено, якими методами контролю робочого часу використовують на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» та з якими основними перешкодами стикаються працівники, які заважають ефективно виконувати свої обов'язки. Було проведемо аналіз використання робочого часу головного бухгалтера на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». За результатами аналізу виявлено, що найбільшу частку витрат складають адміністративні роботи (15,4%), на другому місці витрати часу на розмови, наради, звіти, обговорення – 13,1%, технічна робота займає 10,8% від усього робочого часу заступника

головного бухгалтера. На основі даних фактичного балансу робочого часу головного бухгалтера було визначено, що він використовує робочий час на 90%, що є ефективно, а інші 10 % пов'язані з організаційно-технічними причинами та порушенням трудової дисципліни. Також були виявлені основні проблеми пов'язані з неефективним використанням робочого часу фахівця.

Було розроблено структурно-логічну модель управління тайм-менеджментом на підприємстві в умовах інклюзії реалізація якої дозволить краще використовувати та планувати як особистий час так і час усіх працівників підприємства.

Для покращення управління часом на підприємстві в умовах інклюзії рекомендується впровадження інтегрованої системи планування завдань та моніторингу часу. Це допоможе співробітникам з особливими потребами ефективно організувати свій робочий день, визначати пріоритети та контролювати виконання завдань. Також важливо проводити регулярні тренінги та семінари з тайм-менеджменту, щоб персонал з особливими потребами міг освоювати нові техніки та стратегії управління часом. Створення стимулюючого середовища, що підтримує ініціативу та творчий підхід, сприятиме самомотивації працівників з особливими потребами. Також важливо розглянути впровадження системи менторства, де більш досвідчені співробітники можуть надавати поради та допомогу у реальному часі. Ці заходи спрямовані на оптимізацію тайм-менеджменту та підвищення продуктивності на всіх рівнях підприємства в умовах інклюзії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент как метод управления временем категорийного менеджера. *Науковий вісник Херсон. держ. ун-ту*. 2018. № 3. Ч. 3. С. 83-88
2. Білявський В.М., Мовчан Т.С. Тайм-менеджмент, як спосіб підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44741/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD_27.11.2020-301-303.pdf. (дата звернення: 06.11.2022).
3. Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. Тайм-менеджмент на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства «Економічні науки»*, Вип. 177, 2016. С. 29-35.
4. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288-292. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>. (дата звернення: 06.11.2022).
5. Причєпа І.В., Соломонюк І.Л., Лєсько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>. (дата звернення: 06.11.2022).
6. Маслак Т. О. Впровадження інструментарію тайм-менеджменту для розробки стратегічних цілей підприємств. *Світ наукових досліджень. Випуск 11*: зб. матеріалів Міжнар. мультидисциплінарної наук. інтернет-конф., 22-23 лип. 2022 р. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща : ФО-П Шпак В.Б., 2022. 89 с. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1661282015.pdf#page=37. (дата звернення: 06.11.2022).

7. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020 №7. С. 119-123.
8. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18-29.
9. Tracy B. Time management (The Brian Tracy Success Library). AMACOM. 2014. 112 p.
10. 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.
11. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>. (дата звернення: 06.11.2022).
12. 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\(6\)/11cnmdds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnmdds.pdf). (дата звернення: 06.11.2022).
13. Маслюківська , А. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності . *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 467-471. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3513>. (дата звернення: 06.11.2022).
14. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 14. С. 279-283.
15. Ратушняк О. Г., Бадя Я. В., Гірник М. І. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 186–192.
16. Хитра, О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та*

світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110.

17. Парето-принцип. Британська енциклопедія. 2023. URL: <https://www.britannica.com/science/Pareto-principle>. (дата звернення 24.01.24)

18. Вайда Т. С. Прокрастинація як компонент поведінки працівників ОВС та її профілактика під час професійної підготовки курсантів у ВНЗ МВС України. *Юридичний бюлетень*. 2016. Вип. 2. С. 197–211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ub_2016_2_22 (дата звернення 24.01.24)

19. Мотрук Т. О., Стеценко Д. В. Прокрастинація як інгібітор розвитку успішної особистості. *Актуальні питання сучасної психології : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених, Суми, 15 травня 2014 р.* Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2014. 388 с.

20. Кулакова С. Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/27.pdf. (дата звернення 24.01.24)

21. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент: Мистецтво планувати та управляти своїм часом. К. : Національна академія державного управління при Президентові України, 2008. 119 с.

22. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 7 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>. (дата звернення 24.01.24)

23. Бабчинська О. І., Вараниця В.С. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). Частина 1. С. 112-115.

24. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 3/3 (17). С. 46-50.

25. Жуковська А. Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Випуск 101. С. 79-93.

26. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2018. №14. С. 279-283.

27. Ратушняк О. Г., Гірник М. І. Аналіз застосування інструментів тайм-менеджменту на підприємстві та шляхи його покращення. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3139/3175>

28. Ратушняк О. Г. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О. Г. Ратушняк, Я. В. Бадя, М. І. Гірник // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)», Вінниця, 12-13 травня 2023 р. – Електрон. текст. дані. – 2023. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/view/16819>.

29. Ратушняк О. Г. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Г. Ратушняк, М. І. Гірник // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні», 2-3 березня 2023 р. – Електрон. текст дані. – 2023. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/view/17186>.

Додаток А

Фотографія робочого часу головного бухгалтера

№ п/п	Найменування робіт	Поточний, час, хв.	Тривалість, хв	індекс
	День перший			
1	Початок робочого дня	08.00		
2	Увімкнення комп'ютера та підготовка робочого місця	08.00-08.10	10	ПЗ
3	Підготовка документів	08.10-08.20	10	ПЗ
4	Підготовка документів для погодження з директором	08.20 -08.30	10	А
5	Нарада	08.30-08.55	25	С
6	Підпис договорів	08.55-09.05	10	А
7	Розмова із секретарем	09.05-09.10	5	Б
8	Дорога до юриста	09.10-09.30	20	Др
9	Очікування юриста	09.30-09.35	5	Д
10	Відвідування юриста	09.35-09.55	20	Кдх
11	Розмова із секретарем	09.55 -10.00	5	Б
12	Очікування колеги з особистого питання	10.00-10.20	20	Д
13	Дорога до офісу	10.20-10.40	20	Др
14	Роздягається, готує стіл для роботи	10.40-10.50	10	ПЗ
15	Тестування працівника	10.50-11.20	30	А
16	Робота з документами, оформлення наказів	11.20-11.30	10	А
17	Прийом дзвінків	11.30-11.40	10	Т
18	Чаювання	11.40-11.45	5	ОТЛ
19	Очікування через поломку принтера	11.45-11.50	5	Д
20	Ранній ухід на обід	11.50-11.55	5	ПНД
21	Обід	11.55-12.30	35	
22	Початок другої половини дня, пізніше початок роботи	12.30-13.05	5	ПНД
23	Робота з документацією	13.05-13.30	25	А
24	Розмова із колегою (на службову тему)	13.30-13.40	10	Б
25	Аналіз інформації щодо конкурентного середовища підприємства	13.40-14.40	60	Тв
26	Чаювання з колегами в кімнаті відпочинку	14.40-14.55	15	ОТЛ
27	Робота з документами	14.55-15.50	55	А
28	Розмова по телефону з потенційними замовниками	15.50-16.20	30	Т
29	Забирає стіл, закриває шафи, сейф, прибирає документи	16.20-16.30	10	ПЗ
	День другий			
31	Початок робочого дня	08.00		
32	Увімкнення комп'ютера та підготовка робочого місця	08.00-08.15	15	ПЗ
33	Розмова по телефону (службова розмова)	08.15-08.20	5	Т
34	Підпис документів	08.20-08.30	10	А
35	Складає звіт директору	08.30-09.00	30	Тв
36	Друкує звіт	09.00-09.05	5	Тех
37	Вносить інформацію до бази даних по співробітникам	09.05-09.30	25	Тех
38	Дорога до юриста	09.30-10.00	30	Др

39	Відвідування юриста	10.00 -10.25	25	Б
40	Чекає на прийом у посадової особи (в адміністрації)	10.25-10.30	5	Д
41	Прийом посадової особи	10.30 -10.50	20	КДХ
42	Іде назад до офісу	10.50-11.10	20	ДР
43	Розмовляє у холі з директором	11.10-11.25	15	Б
44	Розмова з колегою на особисті теми	11.25-11.35	10	Д
45	Консультує офіс – менеджера	11.35-11.55	20	Б
46	Одягається перед відходом на обід	11.55-12.00	5	ПЗ
47	Обід	12.00-12.30	30	
48	Приходить з обіду	12.30-12.35	5	ПНД
49	Вивчає пошту та пресу	12.35-13.20	15	Ч
50	Віддає розпорядження бухгалтеру про нарахування заробітної плати нового працівника	13.20-13.35	15	РЛ
51	Складає зразок гарантійного листа для клієнта	13.35-14.00	25	А
52	Чаювання з колегами в кімнаті відпочинку	14.00-14.15	15	ОТЛ
53	Розмовляє по телефону (службова розмова)	14.15-14.30	15	Т
57	Планує роботу наступного дня	14.30-16.00	90	П
58	Наводить лад на робочому столі	16.00-16.15	15	ОРМ
59	Одягається, вимикає комп'ютер, йде	16.15-16.30	15	ПЗ
	День третій			
60	Початок робочого дня	08.00		
61	Включає комп'ютер та готує робоче місце	08.00-08.05	5	ПЗ
62	Розгляд накопичених документів	08.05-08.10	5	А
63	Дослідження ринку реклами	08.10-08.25	15	Тв
64	Розмова із секретарем	08.25-08.30	5	Б
65	Складання стратегічного плану з директором	08.30-08.45	15	Тв
66	Присутня на нараді	08.45-08.50	5	С
67	Підписує документи	08.50-08.55	5	А
68	Аналізує пакет документів для дня підприємця	08.55-09.15	20	ВР
69	Підшиває документи	09.15-09.25	10	Тех
70	Одягається, прибирає стіл	09.25-09.30	5	ПЗ
71	Іде по особистих справах у робочий час	09.30-10.20	50	Д
73	Розмова із клієнтами	10.20-10.55	35	Б
74	Розмова з бухгалтером	11.55-11.20	25	Б
75	Розмова по телефону (особисте)	11.20-11.30	10	Д
76	Телефонна розмова з директором	11.30-12.00	30	Т
77	Обід	12.00-12.30	30	
78	Читає журнал «Професійний бухгалтер»	12.30-13.00	30	Ч
80	Нарада з директором	13.20 -14.00	40	С
81	Розмова з бухгалтером на сторонні теми	14.00-14.30	30	Д
82	Ухід за особистими потребами	14.30-14.40	20	ОТЛ
83	Читає пресу	14.40-15.10	30	Ч
84	Розмова із працівником відділу реклами	15.10-16.00	50	Б
85	Вимкнення комп'ютера, наведення порядку, підготовка документів на завтра	16.00-16.25	15	ПЗ
86	Вихід з роботи	16.25-16.30	5	Д
	День четвертий			
87	Початок робочого дня	08.00		
88	Прихід працювати, включення комп'ютера, підготовка робочого місця	08.00-08.10	10	ПЗ
89	Складання документів для погодження з директором	08.10-08.30	20	А

90	Нарада	08.30-09.00	30	С
91	Узгодження документів із директором	09.00-09.25	25	КДХ
92	Розмова із секретарем	09.25-09.30	5	Б
93	Ухід за особистими потребами	09.30-09.40	10	ОТЛ
94	Перегляд вхідної електронної пошти	09.40-10.10	30	Тех
95	Розмова телефоном із постійними клієнтами	10.10-10.20	10	Т
96	Вивчення інформації щодо конкурентів	10.20-11.00	40	А
97	Нарада у відділі маркетингу	11.00-12.00	60	С
98	Обід	12.00-12.30	30	
100	Прийом дзвінків	12.30-13.00	30	Т
101	Вирішення проблем з нестачі кадрів	13.00-14.00	60	ВР
102	Прийом співробітника	14.00-14.15	15	Б
103	Робота з комп'ютерною базою даних	14.15-15.00	45	Тех
104	Простою через поломку сканера	15.00-15.10	10	Д
105	Розмова із працівником	15.10-15.20	10	Б
106	Телефонна розмова з особистих питань	15.20-15.30	10	Д
107	Прийом клієнтів щодо співпраці	15.30-16.00	30	Б
109	Вимкнення комп'ютера, наведення порядку та звільнення з роботи	16.00-16.30	30	ПЗ
	День п'ятий			
110	Початок робочого дня	08.00		
112	Включає комп'ютер та готує робоче місце	08.00-08.10	10	ПЗ
113	Розмова телефоном з директором	08.10-08.15	5	Т
114	Розмовляє по телефону (службова розмова)	08.15-08.20	5	Т
115	Підпис документів у директора	08.20-08.30	10	А
116	Складає презентацію для нових клієнтів	08.30-09.10	40	Тв
117	Друкує звіт	09.10-09.15	5	Тех
118	Вносить інформацію до бази даних по клієнтам	09.15-09.45	30	Тех
119	Контроль за діяльністю відділу реклами	09.45-10.30	45	К
120	Зустріч із клієнтами	10.30-10.45	15	Б
121	Обговорення клієнта з відділом реклами	10.45-11.15	30	Б
122	Обговорення справ із працівником відділу маркетингу	11.15-11.30	15	Б
123	Телефонна розмова з директором	11.30-11.45	15	Т
124	Підпис наказів	11.45-12.00	15	А
125	Обід	12.00-12.30	30	
126	Оформлення розрахункових листків для надання відпустки, розрахунок днів відпустки	12.30-13.00	30	ФЛ
127	Надсилання документів електронною поштою	13.00-13.30	30	Тех
128	Робота на комп'ютері	13.30-14.40	70	Тех
129	Телефонні розмови (службові)	14.40-15.00	20	Т
130	Розгляд комерційних пропозицій	15.00-15.40	40	А
131	Телефонна розмова (особистий)	15.40-15.45	5	Д
132	Підбиття підсумків роботи за тиждень	15.45-16.15	30	ПЗ
134	Закінчення роботи Вимкнення комп'ютера, звільнення з роботи (раніше часу)	16.15-16.30	15	ПНД