

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Удосконалення технологій тайм-менеджменту в діяльності компанії»

Виконав (ла): здобувач 4 курсу, групи ЕХ- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Поліна МИСЮТИНА
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«____» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Мисютіна Поліна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення технологій тайм-менеджменту в діяльності компанії»

керівник роботи: Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, доцент, професор закладу вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13 квітня 2023 року
№2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи «____» _____ 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: охарактеризувати інструментарій тайм-менеджменту компанії; дослідити методичні підходи до оцінювання системи тайм-менеджменту підприємства; провести фінансову та економічну діагностику підприємства АТ Страхова компанія «Інго»; дослідити систему тайм-менеджменту компанії; розробити заходи з удосконалення системи тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку компанії.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, включаючи розробку та узгодження її змісту, ознайомлення з відповідними літературними джерелами, проведення роботи над теоретичним розділом щодо організації праці менеджера та раціонального використання часу.
2	Вносити необхідні зміни до першого розділу роботи відповідно до рекомендацій наукового керівника.
3	Написати другий розділ, що стосується обраної теми, та обробити аналітичний матеріал, що стосується діяльності компанії.
4	Внести необхідні зміни до другого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника.
5	Виконати кваліфікаційну роботу згідно з рекомендаціями наукового керівника та підготувати її для рецензування.
6	Подати готову роботу на рецензування до кафедри.

5. Дата видачі завдання «__» _____ 2022 р.

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Поліна МИСЮТИНА

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Лариса ТЄШЕВА

Гарант освітньої програми _____

Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	
1.1 Сутність та характеристика інструментарію тайм-менеджменту компанії.....	7
1.2 Методичні підходи до оцінювання системи тайм-менеджменту компанії.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ АТ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ІНГО»	
2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства АТ Страхової компанії «Інго».....	26
2.2 Дослідження системи тайм-менеджменту компанії.....	40
2.3. Впровадження заходів з удосконалення системи тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку компанії.....	48
ВИСНОВКИ.....	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в розумінні важливості тайм-менеджменту у сфері бізнесу для ефективного використання робочого часу співробітниками. Результативність цього процесу залежить від внутрішнього ставлення працівників до своєї діяльності.

Організація робочого часу сприяє досягненню високої продуктивності праці та має позитивний вплив на фінансові показники компанії, особливо якщо працівники є ключовим ресурсом. Залежно від характеру роботи, деякі співробітники потребують жорсткого графіку, тоді як іншим можна дозволити більш гнучке розподілення робочого часу.

У світлі швидких змін та невизначеності в економічному середовищі, сучасна організація повинна бути готовою швидко адаптуватися до динамічних обставин. Ефективне управління часом є ключовим фактором успіху в бізнесі, оскільки неефективна робота може покласти під загрозу досягнення організаційних цілей на будь-якому рівні. В сучасних умовах, кожен керівник повинен майстерно організовувати свій власний час та керувати робочим часом своїх співробітників для досягнення поставлених завдань з мінімальними затратами.

Метою роботи є розробка засад з удосконалення технологій тайм-менеджменту в діяльності компанії АТ Страхова компанія «Інго».

Для успішного досягнення мети необхідно розглянути та вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати інструментарій тайм-менеджменту компанії;
- дослідити методичні підходи до оцінювання системи тайм-менеджменту підприємства;
- провести фінансову та економічну діагностику підприємства АТ Страхова компанія «Інго»;

- дослідити систему тайм-менеджменту компанії;
- розробити заходи з удосконалення системи тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку компанії.

Об'єктом дослідження є система тайм-менеджменту компанії як важливий фактор ефективності компанії.

Предметом дослідження є удосконалення технологій тайм-менеджменту компанії АТ Страхова компанія «Інго».

Для написання кваліфікаційної роботи використовувалися різноманітні джерела, такі як вітчизняні та зарубіжні видання, електронні ресурси Інтернету, а також первинні документи АТ Страхова компанія «Інго». Було використано фактичні дані, отримані в результаті проведення дослідження.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній студентській науковій конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (м. Полтава, 17 березня 2023 р.), наявний сертифікат.

Практична значущість для підприємства. У кваліфікаційній роботі на здобуття ступеня бакалавра були отримані наступні висновки на основі проведених досліджень: запропоновані заходи можуть підвищити ефективність підприємства, покращити фінансово-економічні показники та бути використані АТ Страхова компанія «Інго» для розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, переліку джерел. Загальний обсяг роботи 63 сторінки комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць, 4 рисунки, 34 джерела літератури, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та характеристика інструментарію тайм-менеджменту компанії

Тайм-менеджмент – це процес планування й контролю того, скільки часу витратити на конкретну діяльність. Вдале управління часом дозволяє людині виконувати більше за короткий проміжок часу, знижує стрес і сприяє успіху в кар'єрі.

Основоположником теорії тайм-менеджменту вважається американський інженер Фредеріка Уінслоу Тейлора, що перший запропонував у методах наукового управління виробництвом враховувати управління часом. На сьогодні цей фактор досліджується науковцями по всьому світу, і у наші дні було вже започатковано багато способів і технологій тайм-менеджменту.

Між авторів сучасності, таких як: Горбачов О., Мерзлякова Є.Л., Растимешин В.Е, Архангельский Г., Гастев А.К. та ін. широкого визнання отримали дослідження та підходи зарубіжних фахівців – Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К. Бішофа, П. Дойля, Джеймс Коулі та інших. Роботи авторів запроваджують та описують певні алгоритми, за допомогою яких можна досягти ефективності роботи, розкривається поняття самоорганізації та унікальні способи її досягнення.

У сучасній літературі, присвяченій питанням теорії та практики менеджменту, існують суттєві розбіжності у трактуванні сутності поняття «тайм-менеджмент» (табл 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «тайм-менеджмент»

№	Автор	Визначення	Ключові слова
1.	Прентіс С. [32]	Технології управління часом, відомі як тайм-менеджмент, знаходять широке застосування в реальних ситуаціях повсякденного життя. Вони представляють собою багато прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять концепцію управління часом яскравою і запам'ятовуваною.	Технології управління часом
2.	Трейсі Б. [33]	Тайм-менеджмент виходить далеко за межі простого управління часом. Це не просто засіб досягнення більшої продуктивності та заробітку шляхом кращої організації часу. Він є справжнім інструментом для ефективного управління власним життям.	Управління власним життям
3.	Кулікова В. М. [19;20]	Тайм-менеджмент – це необмежена система методик, яка допомагає людині досягати результатів, не встановлюючи жорстких обмежень. Це галузь знань, яка досліджує проблеми та методи оптимізації використання часу у різних сферах людської діяльності..	Система методик, з допомогою яких людина може досягнути результатів
4.	Сьюзен Уорд [34]	Тайм-менеджмент - це комплекс принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти ефективніше використовувати час і покращити якість життя. Це також вміння управляти часом, щоб мінімізувати витрати на обов'язкові справи і звільнити більше часу на те, що ми хочемо робити.	Набір принципів, навичок, інструментів і систем

Джерело: розроблено автором

Аналіз сучасних висловлювань поняття «тайм-менеджменту» допоміг сформулювати власне визначення автора. Можна сформулювати висловлювання, що тайм-менеджмент – це застосування різноманітних сучасних технологій та алгоритмів планування, розмежування та використання часу, щоб збільшити ефективність роботи компанії чи окремого працівника, для того, щоб досягти поставлених цілей.

До основних функцій, які тайм-менеджмент виконує – належить [2]:

- формування цілей (та аналіз особистих цілей);
- планування (моделювання плану і альтернативних способів діяльності);
- прийняття рішень;

–втілення плану в життя (створення графіку роботи та постановка основних завдань);

– контроль (самоконтроль результатів виконання роботи, коригування цілей);

– інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, комунікаційні зв'язки).

Працюючи з цілями, слід враховувати, що мета повинна бути реальною, конкретною, вимірною і мати термін реалізації.

Навички поставити пріоритети –головна частина тайм-менеджменту, адже якщо все робити водночас та не застосовувати ранжування справ, досягти поставлених цілей не вийде.

Окрім того тайм-менеджмент базується на певних принципах, які представлені на рис. 1.1.

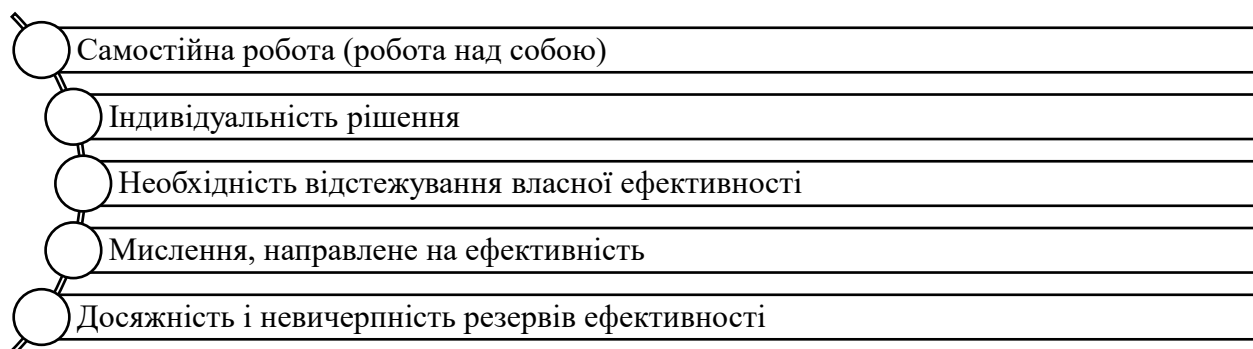


Рис. 1.1 – Основні принципи тайм-менеджменту

Джерело: складено автором за джерелом [8]

Розглянемо основні принципи ефективного управління часом.

Перш за все, важливо визнати, що кожна людина повинна самостійно розробляти якісну та ефективну систему організації свого часу. Для досягнення цієї мети необхідно розвивати індивідуальний стиль, зосереджений на вирішенні особистих завдань.

Для того, щоб відстежувати свою ефективність, можна використовувати хронометраж та виявляти приховані резерви. Важливо змінити мислення на ефективне і зосереджене на досягненні мети.

Основоположним принципом є досяжність і невичерпність резервів ефективності. Це означає, що розвиток, самовдосконалення та знаходження потрібного рішення є можливими завдяки пошуку необхідного методу. Важливо зазначити, що тайм-менеджмент має як переваги, так і недоліки, які представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки системи тайм – менеджменту компанії

Переваги	Недоліки
– Забезпечує досягнення встановлених цілей шляхом щоденного розв'язання основних завдань та делегування інших завдань підлеглим або співробітникам. – Дозволяє встановлювати пріоритети та ефективно використовувати час при виконанні різних видів робіт. – Розвиває гнучкість та спокійне ставлення до змін шляхом оперативного коригування плану дій. – Може виступати як своєрідна психотерапія під час складних етапів життя, оскільки інтенсивна робота та структурований розпорядок допомагають уникати негативних думок.	– Головним недоліком тайм-менеджменту є переважання питання "як встигнути?" над питанням "для чого це робити?". Незважаючи на те, що перший етап тайм-менеджменту - це визначення цілей, часто після тривалого періоду жорсткого планування часу і виконання безлічі завдань, початкові цілі втрачають своє значення. Процес планування та дотримання розпорядку стає важливішим, ніж початкова мета. – Жорстке планування часу заважає саморефлексії, людина може припинити осмислювати своє життя, аналізувати свою поведінку, слова та вчинки. Люди так захоплюються технологіями тайм-менеджменту, що втрачають здоровий глузд, стикаються з депресією та стресом.

Джерело: складено автором за джерелом [3]

Тобто, виходячи з вищесказаного, ми можемо підсумувати, що управління часом передбачає здійснення обов'язкових кроків, зокрема [8]:

- визначення цілей і завдань управління часом;
- аналіз щоденного використання часу;
- класифікація факторів, що спричиняють непродуктивні витрати часу;

- розроблення шляхів та методів економії часу;
- створення системи контролю над використанням часу;
- мінімізація втрат часу, проектування поведінки на основі економії та раціональності.

Розглянувши переваги та недоліки тайм-менеджменту, потрібно розглянути способи ефективного керування часом виробничого та управлінського персоналу (рис.1.2).



Рис.1.2 – Способи ефективного керування часом

Джерело: створено автором за джерелом [12]

Успішне управління часом вимагає працездатної системи розподілу часу та планування діяльності протягом дня та тижня. Замість того, щоб просто сподіватися зробити багато чого цього дня, потрібно робити вибір щодо того, що можна досягнути, а потім виконати. Значною мірою інструменти планування є справою особистих уподобань. Опції включають все: від наліпок на екрані комп'ютера до контрольного списку олівцем і складного програмного забезпечення для керування проектами.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства можна виділити два рівні тайм-менеджменту. Перший рівень - особистий тайм-менеджмент, який

включає в себе різні техніки та технології організації власної роботи працівника з метою ефективного використання часу для досягнення особистих цілей. Цей рівень охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту.

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті.

Другий рівень - корпоративний тайм-менеджмент, який спрямований на організацію робочого часу всіх працівників підприємства з метою максимально ефективного використання кожної години. Це включає в себе встановлення стандартів ефективного та продуктивного використання робочого часу для досягнення цілей компанії. Корпоративний тайм-менеджмент є дуже важливим для ефективної організації робочого часу в корпоративному середовищі, тому що він допомагає:

1. Підвищити продуктивність: корпоративний тайм-менеджмент допомагає раціонально розподіляти робочий час, що дозволяє зосередитися на важливих завданнях та забезпечити їх вчасне виконання.
2. Зменшити стрес: ефективний тайм-менеджмент допомагає знизити стрес на роботі, забезпечуючи більш збалансований підхід до роботи та приватного життя.
3. Покращити якість роботи: організація робочого часу дозволяє працівникам бути більш уважними та зосередженими на своїх завданнях, що призводить до покращення якості виконаної роботи.
4. Знизити витрати часу: корпоративний тайм-менеджмент допомагає виконувати завдання більш ефективно та знижувати витрати часу на неважливі речі.
5. Забезпечити більшу задоволеність працівників: ефективний тайм-менеджмент дозволяє працівникам бути більш зосередженими на своїх завданнях та відчувати більшу задоволеність від виконаної роботи.

Отже, корпоративний тайм-менеджмент є важливим елементом в організації робочого часу в корпоративному середовищі, що дозволяє підвищити продуктивність та якість роботи, зменшити стрес та витрати часу та забезпечити більшу задоволеність працівників.

Першим розглянемо метод управління часом – Матриця Ейзенхауера.

Метод Ейзенхауера - це система управління часом та пріоритетів, що допомагає класифікувати завдання та пункти порядку денного за їх терміновістю та важливістю.

Цей підхід передбачає малювання квадрата з чотирма частинами, що відповідають осям x (терміновість) та y (важливість). Завдання та пункти порядку денного потрібно розподілити між чотирма полями відповідно до їх терміновості та важливості. Наприклад, завдання з високим пріоритетом та терміновістю потраплять в верхній лівий кут матриці, де потрібні негайні дії (див. рис. 1.3) [10].

	Терміново	Нетерміново
Важливо	• Критичні ситуації; • Невідкладні проблеми; • Проекти з терміновим терміном виконання.	• Система роботи; • Профілактика; • Розвиток.
Неважливо	• Прості справи; • Короткі задачі; • Прохання.	• Другорядна інформація; • Поглиначі часу.

Рис. 1.3 - Приклад матриці Ейзенхауера

Джерело: створено на основі [9]

Тобто кожен фахівець міг застосовувати методи тайм-менеджменту для управління своїм часом за власним бажанням. Однак, нові тенденції включають

в себе впровадження систем тайм-менеджменту на підприємствах – корпоративного тайм-менеджменту.

Корпоративний менеджмент важливий з кількох причин. Основна з них полягає в тому, що корпоративний менеджмент дозволяє забезпечити ефективне керування компанією або організацією. Це означає, що з використанням правильних корпоративних стратегій і тактик, компанія може бути успішною в своїй галузі і збільшувати свій прибуток.

Крім того, корпоративний менеджмент включає в себе важливі практики, такі як планування, контроль, координація і оцінка діяльності компанії. Ці практики допомагають зберегти ресурси і зменшити витрати, збільшити продуктивність працівників і підвищити ефективність діяльності компанії в цілому.

На рис 1.4. представлено основні складові корпоративного тайм-менеджменту.

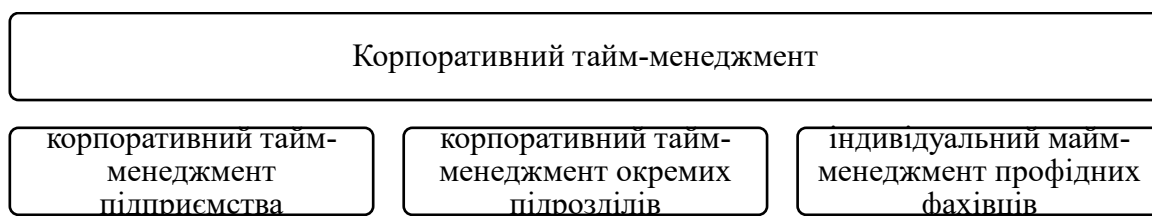


Рис. 1.4 – Складові корпоративного тайм-менеджменту

Джерело: створено автором на основі [18]

Так як дослідження направлене на корпоративний сегмент економіки, пропонуємо розглянути корпоративний тайм-менеджмент детальніше.

Корпоративний тайм-менеджмент спрямований на створення ефективної системи взаємодії між підрозділами та керівниками підприємства, і включає в себе використання мереж та інформаційних технологій для комунікації. Це

система управління підприємством, яка містить в собі технології тайм-менеджменту та дозволяє працівникам підвищити ефективність своєї діяльності. Успішність кожного працівника залежить від того, як побудовані процеси управління часом в підприємстві та підрозділі.

Діаграма Ганта є ефективним інструментом для планування та управління проєктами, а також може бути використана для корпоративного тайм-менеджменту. Діаграма складається зі списку завдань, термінів їх виконання та часової шкали. На основі цих даних створюється графік, який відображає терміни виконання завдань та загальний час, необхідний для виконання проєкту.

Діаграма Ганта може бути використана для планування та визначення пріоритетів завдань, розподілу ресурсів та встановлення термінів виконання завдань. Крім того, діаграма може допомогти управляти ризиками та забезпечувати вчасне виконання завдань.

Наприклад, якщо компанія планує запустити новий продукт на ринок, діаграма Ганта може бути використана для визначення часових рамок та встановлення термінів для різних етапів проєкту, таких як розробка продукту, маркетингові дослідження, виробництво тощо. Це дозволить компанії планувати та керувати своїми часовими ресурсами більш ефективно та забезпечувати вчасне виконання завдань.

Удосконалення використання робочого часу було і залишається найбільш доступним, найменш витратним і першочерговим напрямком ефективної організації трудових процесів. Якщо праця виробничих робітників, як правило, за традицією нормується (хоча б для забезпечення дотримання кваліфікаційних вимог), то навик організації робочого часу службовців (керівників, фахівців, технічних виконавців) з науково обґрунтованих позицій в значній мірі втрачено.

Вивчення витрат робочого часу працівників направлено на рішення двох типів завдань:

- 1) встановлення структури витрат часу протягом робочого дня;

2) визначення фактичних витрат часу на виконання певних операцій.

Згідно зі науковими дослідженнями, ні одна із систем стратегічного управління підприємством не в стані функціонувати на високому рівні без моделі розвитку працівників, що є ефективною і на основі якої можна реалістично зробити оцінку результативності праці та рівня професійно-кваліфікаційних досягнень як окремих працівників, так й колективу організації в цілому, та змотивувати та наблизити персонал на досягнення особистих та загальних цілей управління.

Отже, в сучасних умовах важливо, щоб менеджер не лише керував процесами, але й ефективно оволодівав часом. Це дозволить максимально використовувати свої потенційні можливості та ресурси команди, з якою він співпрацює, шляхом раціонального розподілу часових ресурсів. Варто зрозуміти, що успішне управління часом полягає не просто у швидкому виконанні завдань, а в розумному розподілі своїх зусиль та можливостей.

1.2 Методичні підходи до оцінювання системи тайм-менеджменту компанії

Управління часом є найважливішим навиком, який необхідно розвивати, щоб стати ефективним учнем. Розглянемо кілька з найбільш відомих методів тайм-менеджменту, головною ціллю яких є зробити більше і відчувати себе більш продуктивним.

Аналіз робочого часу, що витрачають службовці може допомогти визначити операції, які робляться на практиці, розподілити роботу між працівниками, щоб уникнути дублювання функцій, та встановити їх важливість, щоб досягти мети організації. Крім того, дослідження може дати можливість визначити фактори нераціональних витрат робочого часу та розробити заходи для їх запобігання. Методи дослідження включають хронометраж, фотохронометраж, метод моментних спостережень, потокові карти і діаграми

трудового процесу, карти і графіки Ганта, мережевий аналіз, коефіцієнтний аналіз та хронокарта Гастева. Головна мета полягає в оптимізації робочого часу та витрат, щоб забезпечити ефективну систему оплати та мотивації праці. Розглянемо більш детально найвідоміші з них.

Для ефективного управління часом і збільшення продуктивності існує метод Хронометраж. На першому етапі цього методу необхідно з'ясувати, як саме ви витрачаєте свій час, записуючи всі свої дії і час, витрачений на них, протягом 1-2 годин один раз на кілька тижнів або пару місяців.

Другий етап полягає у відмітці ефективності витраченого часу в щоденнику. Так, ви можете позначати час, який витрачено ефективно, а також час, витрачений з користю, але не оптимально, і марну трата часу. Орієнтуючись на ці оцінки, потрібно зосередитися на збільшенні проміжків, коли час витрачається ефективно, та скороченні порожніх тимчасових витрат. (див. рис. 1.5).

Години	Дії
08:00-08:10	Підготовка робочого місця
08:10-08:20	Підготовка до наради
08:20-09:30	Нарада з колегами
09:30-09:40	Відпочинок
09:40-12:50	Виконання робочих завдань

Рис. 1.5 - Приклад журналу техніки Хронометраж

Джерело: створено автором на основі джерела [7]

Наступний метод фотохронометража - це метод управління часом, який використовується для підвищення продуктивності та ефективності роботи. Основна ідея полягає в тому, щоб фіксувати час, витрачений на виконання конкретних завдань, і визначати час, який витрачається на різні етапи проекту.

Метод фотохронометража базується на використанні таймера або іншого засобу вимірювання часу для того, щоб фіксувати час, протягом якого працівник працює над проектом. Також можна використовувати камеру або смартфон, щоб

зробити фотографію робочого столу або екрана комп'ютера для подальшого аналізу робочого процесу та виявлення можливих моментів неробочого часу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Приклад фотографії робочого дня секретаря компанії

№ пп	Види робіт	початок роботи	кінець роботи	тривалість роботи	
				хв.	%
1	Початок робочого дня, підготовка робочого місця	9:00	9:05	5	1,0
2	Нарада начальників відділів	9:05	9:30	25	5,2
3	Ранковий аналіз електронної пошти і перевірка на важливі повідомлення	9:30	9:40	10	2,1
4	Зустріч зі замовником для обговорення поточних потреб у страхуванні	9:40	9:55	15	3,2
5	Підготовка та надсилання пропозицій клієнтам	9:55	10:25	30	6,2
6	Телефонний дзвінок клієнту для уточнення деталей страхового полісу	10:25	10:35	10	2,1
7	Оновлення бази даних клієнтів та запис нових контактів	10:35	10:55	20	4,2
8	Запланована зустріч з потенційним клієнтом для представлення страхових продуктів	10:55	11:30	35	7,3
9	Перерва	11:30	12:30	60	12,5
10	Участь в онлайн-вебінарі з оновлення страхових полісів	12:30	13:30	60	12,5
11	Підготовка звіту про продажі та прогнозування майбутніх доходів	13:30	14:00	30	6,2
12	Дзвінок клієнту для повідомлення про розгляд їхнього страхового клейма	14:00	15:00	60	12,5
13	Відповідь на телефонні дзвінки від потенційних клієнтів та вирішення їхніх запитань	15:00	15:20	20	4,2
14	Розгляд стану виконання договорів	15:20	16:00	40	8,3
15	Фіналізація угоди з клієнтом і підписання необхідних документів	16:00	16:10	10	2,1
16	Вечірній огляд завершених завдань і планування наступного робочого дня	16:10	16:40	30	6,2
17	Прибирання робочого місця	16:40	17:00	20	4,2
	Всього			480	100

Джерело: створено автором на основі джерела [7]

Цей метод дозволяє оцінити час, який витрачається на різні завдання та проекти, та допомагає управляти часом, зокрема, виявляючи зайві затримки, непотрібні перерви або витрачений час на неробочі справи. Для цього необхідно провести аналіз отриманих даних та зробити висновки про те, як можна оптимізувати робочий процес для досягнення кращих результатів.

До основних положень і принципів фотохронометражу відносяться:

1. Синхронізація часу: щоб точно визначити час, коли сталася подія, усі використовувані камери мають бути синхронізовані з одним джерелом часу. Цього можна досягти за допомогою звичайного годинника або джерела часу GPS.

2. Розташування та орієнтація камери: розташування та орієнтація камер, які використовуються для зйомки події, мають бути ретельно вибрані та задокументовані. Ця інформація необхідна для точного розрахунку відстані між об'єктами на фотографіях.

3. Калібрування: калібрування камери є важливим для забезпечення точності вимірювань, зроблених на фотографіях. Це передбачає визначення фокусної відстані об'єктива камери та коригування будь-яких спотворень зображення.

4. Методи вимірювання. Існують різні методи вимірювання відстані між об'єктами на фотографіях, зокрема тріангуляція та фотограмметрія. Ці методи використовуються для обчислення часу, коли відбулася подія, на основі відстані, пройденої об'єктом на фотографії.

5. Документація та підтвердження: усі дані та вимірювання, зроблені під час процесу фото-синхронізації, мають бути ретельно задокументовані та підтверджені.

Загалом хронометраж фотографій вимагає ретельного планування, документування та підтвердження, щоб гарантувати точність і надійність результатів. Враховуючи, що використання фотохронометража вимагає від працівника дисципліни та самоконтролю, а також може викликати деяку недовіру із боку працівників, рекомендується використовувати його з обережністю та з урахуванням конкретних особливостей організації робочого процесу та потреб працівників.

Важливою складовою у корпоративному тайм менеджменті є огляд продуктивності роботи. Огляд продуктивності можна використовувати для оцінки того, як співробітники використовують свій час і чи відповідають вони

очікуванням продуктивності. Це може включати оцінку того, наскільки добре співробітники керують своїм часом, визначаючи пріоритети завдань і дотримуючись термінів. Звідси випливає необхідність розрахування коефіцієнтів витрат робочого часу. За допомогою різних коефіцієнтів ми можемо визначити слабкі місця у плануванні тайм-менеджменту працівників та збільшити їх ефективність.

До таких коефіцієнтів відносять: коефіцієнт робочого часу, коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин, коефіцієнт витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу, нормативно-оперативний час, коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу тощо. Розглянемо кожен більш детально:

1. Коефіцієнт робочого часу - це величина, яка визначає, яка частина часу, відведеного на роботу, фактично використовується для вирішення робочих завдань. Коефіцієнт робочого часу може використовуватися для оцінки ефективності виконання роботи та планування часу на майбутнє. Чим вище коефіцієнт робочого часу, тим більш ефективно використовується час на роботу [26].

Коефіцієнт використання робочого часу розраховується за формулою:

$$K_{\text{вик}} = (T_{\text{пзд}} + T_{\text{од}} + T_{\text{прм}} + T_{\text{в}}) / T_{\text{см}}, \quad (1.1),$$

де: $K_{\text{вик}}$ - коефіцієнт використання робочого часу,

$T_{\text{пзд}}$ – час підготовчих та заключних дій,

$T_{\text{од}}$ – час оперативної трудової діяльності,

$T_{\text{прм}}$ – час підготовки робочого місця,

$T_{\text{в}}$ – час відпочинку,

$T_{\text{см}}$ – загальний час роботи.

Важливість коефіцієнту робочого часу полягає в тому, що він дозволяє виявити ефективність роботи працівників та зробити корекції у плануванні

робочого часу. Наприклад, якщо коефіцієнт робочого часу менший за 1, то можна встановити причини цього та вжити заходів для покращення ефективності роботи. Якщо коефіцієнт більший за 1, то можна зрозуміти, що працівник зможе виконувати завдання швидше за запланований час та перерозподілити його обов'язки.

2. Коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин - це величина, яка відображає втрати робочого часу або інших ресурсів в результаті організаційних або технічних проблем. Коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин може використовуватися для оцінки ефективності процесів та ідентифікації проблемних областей. Чим менше значення коефіцієнту, тим більш ефективно використовується час та інші ресурси [24].

Коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин розраховується за формулою:

$$K_{\text{втр}} = T_{\text{воп}}/T_{\text{см}}, \quad (1.2),$$

де: $K_{\text{втр}}$ - коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин,

$T_{\text{воп}}$ – час вимушених організаційних простоїв.

$T_{\text{см}}$ – загальний час роботи.

Коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин є важливим показником в управлінні виробництвом і є одним з ключових елементів корпоративного тайм-менеджменту. Цей коефіцієнт вказує на те, скільки часу витрачається на організаційно-технічні процеси, такі як перевезення матеріалів, підготовка обладнання, переналаштування і налагодження устаткування, організацію робочого місця і т.д., у порівнянні зі загальним часом виробничого процесу.

Витрати з організаційно-технічних причин можуть бути досить значними, і їх зменшення може призвести до значних економічних вигод для підприємства. Наприклад, зменшення часу на переналаштування і налагодження устаткування

може збільшити час виробництва, що призведе до збільшення кількості вироблених продуктів і зниження витрат на працю.

3. Коефіцієнт витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни - це величина, яка відображає витрати робочого часу або інших ресурсів в результаті порушення трудової дисципліни. Коефіцієнт витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни може використовуватися для оцінки ефективності робочого процесу та ідентифікації проблемних областей. Чим менше значення коефіцієнту, тим більш ефективно використовується час та інші ресурси [14].

Коефіцієнт витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни розраховується за формулою:

$$K_{\text{птд}} = T_{\text{птд}}/T_{\text{см}}, \quad (1.3)$$

де: $K_{\text{птд}}$ - коефіцієнт витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни,

$T_{\text{птд}}$ — час витрат через порушення трудової дисципліни,

$T_{\text{см}}$ — загальний час роботи.

Контроль за коефіцієнтом витрат робочого часу є важливим інструментом управління трудовою дисципліною. Зниження цього показника може допомогти збільшити ефективність використання робочого часу працівниками, зменшити час виконання робіт та збільшити їх якість. Крім того, контроль за коефіцієнтом витрат робочого часу дозволяє підприємству виявляти проблемні моменти у роботі працівників та приймати заходи для їх вирішення, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на оплату праці.

4. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу - це величина, яка відображає можливість підвищення продуктивності праці при усуненні прямих витрат робочого часу. Цей коефіцієнт можна використовувати для оцінки можливості підвищення

продуктивності праці при усуненні прямих витрат робочого часу, таких як зайві перерви, невиконання роботи тощо [14].

Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу розраховується за формулою:

$$P_{пп} = \frac{(T_{воп} + T_{птд})}{T_{см}} * 100\%, \quad (1.4),$$

де: $P_{пп}$ - коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу,

$T_{воп}$ – час вимушених організаційних простоїв,

$T_{птд}$ – час витрат через порушення трудової дисципліни,

$T_{см}$ – загальний час роботи.

Цей показник відображає потенційну продуктивність працівників у випадку усунення часових витрат на непродуктивні дії. Це означає, що якщо підприємство виявить та усуне часові витрати, пов'язані з непродуктивними діями працівників, то може досягти підвищення продуктивності праці без збільшення витрат. Наприклад, усунення зайвих перерв, непродуктивних зборів, розмов за телефоном чи відволікань від роботи.

Крім того, контроль за коефіцієнтом можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу дозволяє підприємству виявляти проблемні моменти у роботі працівників та приймати заходи для їх вирішення. Такі заходи можуть включати в себе навчання та тренінги з управління часом, оптимізацію робочого процесу, збільшення мотивації працівників та інше.

5. Нормативно-оперативний час - це час, який витрачається на виконання операції або комплексу операцій відповідно до встановленого стандарту, який передбачає оптимальні умови праці, включаючи необхідний час на відпочинок, виконання допоміжних операцій та інші фактори [9].

Нормативно-оперативний час є важливим елементом управління виробництвом, оскільки дозволяє розрахувати необхідний час для виконання робіт, зменшити відхилення від стандартів, визначити продуктивність праці та вартість виробництва. Для визначення нормативно-оперативного часу проводяться спеціальні вимірювання часу на виконання окремих етапів роботи з врахуванням умов праці та відпочинку працівників. Результатом є стандартний час на виконання операції або комплексу операцій, який потім використовується як основа для планування та контролю виробництва.

Нормативно-оперативний час розраховується за формулою:

$$T_{\text{опн}} = \frac{T_{\text{см}} - T_{\text{пз}}}{(1 + N_{\text{прм}} + N_{\text{в}})/100} \quad (1.5);$$

де: $T_{\text{опн}}$ – нормативно-оперативний час;

$T_{\text{пзд}}$ – час підготовчих та заключних дій;

$T_{\text{см}}$ – загальний час роботи;

$N_{\text{прм}}$ – нормативи часу на підготовку робочого місця;

$N_{\text{в}}$ – нормативи часу на відпочинок і особисті потреби.

Розрахунок нормативно-оперативного часу дозволяє підприємству точно визначити час, який необхідний для виконання певної роботи, що допомагає управляти часом та ресурсами, враховувати реальні можливості працівників та планувати робочі процеси на підприємстві.

Крім того, розрахунок нормативно-оперативного часу дозволяє підприємству встановлювати реалістичні та досяжні цілі для працівників та контролювати їх виконання. Це забезпечує більш ефективне використання робочого часу, підвищує продуктивність праці та знижує витрати на оплату праці.

6. Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу - це показник, який відображає відношення робочого часу, фактично використаного працівником для виконання роботи, до максимально можливого

фонду робочого часу за відповідний період. Цей показник може бути використаний для оцінки ефективності використання робочого часу працівниками та для виявлення можливостей збільшення продуктивності праці.

Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу за формулою:

$$K_{т.ф.} = (T_{ф.}/T_{т.ф.}) * 100\%, \quad (1.6),$$

де: $K_{т.ф.}$ – коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу;

$T_{ф.}$ – фактичний час роботи;

$T_{т.ф.}$ – максимально можливий час роботи [26].

Використання максимально можливого фонду робочого часу є важливим для досягнення максимальної продуктивності праці на підприємстві. Це означає, що підприємство може отримати більше продукту або послуг за той самий період часу, використовуючи весь доступний робочий час. Крім того, використання максимально можливого фонду робочого часу допомагає підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, таких як обладнання, матеріали, інфраструктура, що також знижує витрати на оплату праці та збільшує прибуток.

Для дослідження недостатньо використання лише одного із запропонованих методів адже ми прагнемо отримати якнайточніші результати для усунення можливих прямих витрат робочого часу та підвищення ефективності роботи працівників. Тому у дослідженні ми будемо використовувати метод фотохронометражу та розрахунок коефіцієнтів. Детальніше застосування цих методів ми будемо розглядати у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ АТ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ІНГО»

2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства АТ Страхової компанії «Інго»

Страхова компанія «Інго» була заснована у 1991 році як Київська філія САТ «Остра». Згодом вона покращувала свою продуктивність і після внутрішньої реорганізації та ребрендингу перетворилася на СК «ІНГО Україна». У країні є 28 філій з більш ніж 500 співробітниками.

Страхова компанія «Інго» має 28 ліцензій на широкий спектр страхових послуг, включаючи обов'язкові і добровільні види:

- Автострахування включає КАСКО і ОСЦПВ для різних видів автомобілів, а також добровільне страхування цивільної відповідальності, страхування від нещасних випадків для водіїв і пасажирів, а також «Зелена карта» для міжнародних подорожей автомобілем. Крім того, існує обов'язкове страхування для працівників транспортної галузі.
- Іпотека та майно включають іпотечне страхування та страхування від нещасного випадку, а також класичну програму захисту особистого майна.
- Добровільне медичне страхування пропонує 5 пакетів покриття.
- Туристичне страхування включає громадянську відповідальність, страхування втрати багажу, страхування від зриву поїздки за кордоном і страхування для внутрішніх подорожей по Україні.
- Компанія надає всі види обов'язкового і добровільного страхування від нещасних випадків, включаючи пакети для дітей.
- Надається страхування для водного транспорту.

– Власникам зброї необхідно мати обов'язкове страхування, що є обов'язковою умовою для власників вогнепальної зброї.

У межах продукту «ІНГО Україна Життя» надається спеціальний засіб, що гарантує клієнтам захист у разі фінансових скрут у житті. Цей захист включає втрату годувальника, інвалідність або настання пенсійного віку. Сім'я отримує накопичений резерв, який був зібраний спільно з АСК ІНГО Україна, щоб забезпечити їхню фінансову стабільність у таких непередбачуваних життєвих ситуаціях.

АТ Страхова компанія «Інго» зареєстровано 15.03.1994 за юридичною адресою Україна, місто Київ, вулиця Бульварно-Кудрявська. Керівником організації є Гордієнко Ігор Миколайович. Розмір статутного капіталу становить 305 543 000,00 грн.

«ІНГО» завжди дотримується нормативів і критеріїв щодо ліквідності, достатності капіталу, якості активів та ризиковості операцій. Компанія докладає максимум зусиль аби відповідати вимогам щодо показників платоспроможності та мати високу якість і достатню диверсифікацію активів, якими представлені страхові резерви. Пропонуємо розглянути аналіз пасивів підприємства (табл 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз пасивів підприємства АТ Страхова компанія «Інго» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення, +\-		Відносні відхилення, %	
	2020	2021	2022	20\22	21\22	20\22	21\22
Власний капітал у т.ч.	313077	316995	319040	5963	2045	2%	1%
Зареєстрований капітал	305543	305543	305543	0	0	0%	0%
Резервний капітал	7534	11452	13497	5963	2045	44%	15%
Нерозподілений прибуток (збиток)	207588	202206	243066	35478	40860	15%	17%

Джерело: створено автором на основі даних АТ Страхова компанія «Інго»

Впродовж 2020-2022 років відбувається підвищення капіталу підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком на 5963 тис. грн., або на 2%, а у 2022 році порівняно з 2021 відбувається зростання на 2045 тис. грн., або на 1%.

Проаналізувавши пасиви підприємства АТ Страхова компанія «Інго», можна зробити висновок, що основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал, а не позикові кошти.

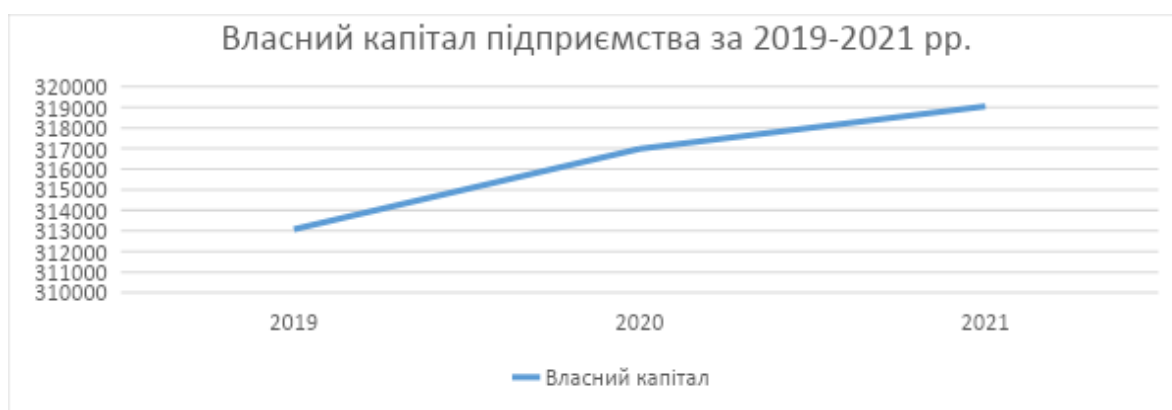


Рисунок 2.1 - Власний капітал підприємства за 2020-2022 рр., тис грн.
Джерело: створено автором на основі даних АТ Страхова компанія «Інго»

Аналіз прибутковості має ключову роль в управлінні бізнесом, оскільки допомагає зрозуміти, які фактори впливають на прибутковість бізнесу, і допомагає приймати рішення щодо подальшого розвитку компанії. Зокрема, аналіз прибутковості дозволяє:

- Визначити, які продукти, послуги чи проекти є найбільш прибутковими, а які - менш прибутковими.
- Виявити, які витрати є найбільш значущими для бізнесу, і знайти способи зниження цих витрат.
- Оцінити ефективність різних маркетингових стратегій і знайти найбільш прибуткові.

– Зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси бізнесу та як можна покращити їх використання.

Оцінку прибутковості підприємства необхідно розпочати з детального аналізу його доходів і витрат. Цей аналіз є ключовим, оскільки доходи та витрати мають прямий вплив на фінансові результати компанії та визначають показники рентабельності. Проведемо аналіз прибутковості компанії АТ «Страхова компанія ІНГО» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових результатів компанії, тис. грн

Показники	Роки			Абсолютні відхилення, +/-		Відносні відхилення, %	
	2020	2021	2022	20\22	21\22	20\22	21\22
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	882285	1090088	1213311	331026	123223	138%	111%
Інші операційні доходи	65014	46826	47159	-17855	333	73%	101%
Інші фінансові доходи	67839	88434	124020	56181	35586	183%	140%
Інші доходи	2293	4382	2080	-213	-2302	91%	47%
Усього доходів	1017431	1229730	1386570	369139	156840	136%	113%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	153691	191712	191200	37509	-512	124%	100%
Адміністративні витрати	66408	92478	89073	22665	-3405	134%	96%
Витрати на збут	174403	212001	235131	60728	23130	135%	111%
Інші операційні витрати	28420	2800	12723	-15697	9923	45%	454%
Інші витрати	4574	6379	2896	-1678	-3483	63%	45%
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	0	0	0	-	-
Усього витрат	427496	505370	531023	103527	25653	124%	105%
Чистий фінансовий результат: прибуток	589935	724360	855547	265612	131187	145%	118%

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Страхова компанія «ІНГО»

На основі наданих даних ми можемо проаналізувати прибутковість компанії за три роки.

Дивлячись на чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, ми бачимо постійне зростання протягом трьох років. Абсолютне збільшення чистого прибутку склало 330741 тис. грн з 2020 по 2022 рік, що становить 38% зростання. Відповідно з 2021 по 2022 рік зростання становить 123223 тис. грн, тобто 11%.

Переглядаючи інші операційні доходи, ми бачимо постійне зростання протягом трьох років. Однак відносне збільшення зменшувалося: від 73% зменшення з 2020 по 2022, та зростання з 2021 року до 2022 року.

Щодо інших фінансових доходів, ми бачимо зростання протягом трьох років. Абсолютний приріст становив 56181 з 2020 по 2022 року, що представляє собою 40% збільшення. Однак, відносне зростання також починає зменшуватись, з 83% зростання від з 2020 по 2022 року до 40% зростання 2021 року до 2022 року.

Щодо інших доходів, відбувається коливання протягом трьох років, з абсолютним зменшенням доходів на 2130 з 2020 по 2022 рік. Відносно зменшення також було помітним, зі зменшенням на 91% з 2020 по 2022 рік і на 47% з 2021 року до 2022 року.

Загальна собівартість реалізованої продукції збільшувалась з 2020 по 2022, з абсолютним збільшенням на 37509. Таким чином, собівартість збільшилась на 24%.

Витрати на адміністрування та збут зростали протягом трьох років. Зростання витрат на адміністрування було абсолютно на рівні 22665 з 2020 по 2022 рік, а витрат на збут - на рівні 60728. Відносні витрати на збут зросли на 11% з 2020 по 2022 рік, а витрати на адміністрування зросли на 34%.

Інші операційні витрати зменшувалися з 2020 по 2022 рік, з абсолютним зменшенням на 15697. Відносно вони зменшилися на 55%, але зросли на 454% з 2021 року до 2022 року.

Отже, з аналізу видно, що компанія досягла значного збільшення чистого доходу від реалізації продукції за останні три роки. Чистий дохід збільшився на 38% від початкового року до останнього року. Це свідчить про успішну стратегію розвитку компанії та попит на її продукцію на ринку, а також про прибутковість компанії.

Розглянувши показники загальної рентабельності, отримаємо наступні результати:

$$P = (ЗП - ЗВ) / ЗВ * 100\% \quad (2.1)$$

Загальна рентабельність за 2020 рік складає 37,8 %, за 2021 рік – 50,4%, а за 2022 рік – 52,6%.

Пропонуємо розглянути показники рентабельності АТ «Страхова компанія «ІНГО» (табл 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,-	
		2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/Середньорічна вартість активів	0,64	0,65	0,75	0,01	0,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/Власний капітал	0,92	1,076	1,077	0,156	0,001
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Прибуток від реалізації	0,86	0,82	0,81	-0,04	-0,01

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Аналізуючи таблицю, можна сказати, що коефіцієнт рентабельності активів поступово зростає з 0,64 в 2020 році до 0,75 в 2022 році. Це свідчить про певне поліпшення в ефективності використання активів компанією протягом

розглянутого періоду. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також збільшувався з часом, з 0,92 в 2020 році до 1,077 в 2022 році. Це означає, що компанія змогла забезпечити високий рівень доходності на свій власний капітал. Рентабельність продажу трохи знизилась з 0,86 в 2020 році до 0,81 в 2022 році. Хоча зниження незначне, це може вказувати на виклики або конкурентний тиск, з яким стикалася компанія в цьому періоді.

В цілому, можна сказати, що коефіцієнти рентабельності активів і власного капіталу демонструють покращення протягом трьох років, що свідчить про позитивний розвиток компанії. Однак, треба приділити увагу зниженню рентабельності продажу і виявити можливі причини цього зменшення для подальшого вдосконалення ефективності.

Таким чином клієнти та партнери компанії можуть бути впевненими у стабільності «ІНГО». Прийнятні показники капіталізації, збалансований страховий портфель, сильні ринкові позиції та розгалужені канали продажів дозволяють компанії чітко виконувати свої зобов'язання.

Удосконалення моделі вітчизняного страхування передбачає важливу роль кадрової модернізації, що повинна здійснюватися в силу тісного зв'язку з формуванням корпоративної культури. Ключовими аспектами, які варто враховувати, є правильний добір персоналу, їхнє професійне навчання та підвищення кваліфікації, а також інвестиції у розвиток та зміцнення корпоративної культури. Ці питання належать до основних, оскільки вирішення цих завдань раціонально забезпечує ефективне функціонування страхової компанії. Зокрема, такі заходи дозволяють підтримувати потужне ядро професійних спеціалістів, особливо зважаючи на те, що персонал є цінним та обмеженим ресурсом у сучасних організаціях [13].

Персоналом підприємства загально прийнято називати колектив працівників, котрі закріплені за конкретним підприємством, які мають певну

професійну підготовку або досвід роботи. Зазвичай персонал поділяють на основний та неосновний [11].

Організаційна структура персоналу - це формальна система розподілу обов'язків та влади між працівниками в компанії. Ця структура визначає, які ролі та обов'язки має кожен працівник, як вони пов'язані між собою та які ієрархічні зв'язки між ними існують.

Організаційна структура персоналу може мати різні форми залежно від типу організації і її потреб. Найпоширенішими типами структур персоналу є функціональна, дивізійна (департаментальна), матрична та командна структури.

Розглянемо організаційну структуру АТ «Страхова компанія «ІНГО» (рис 2.2).

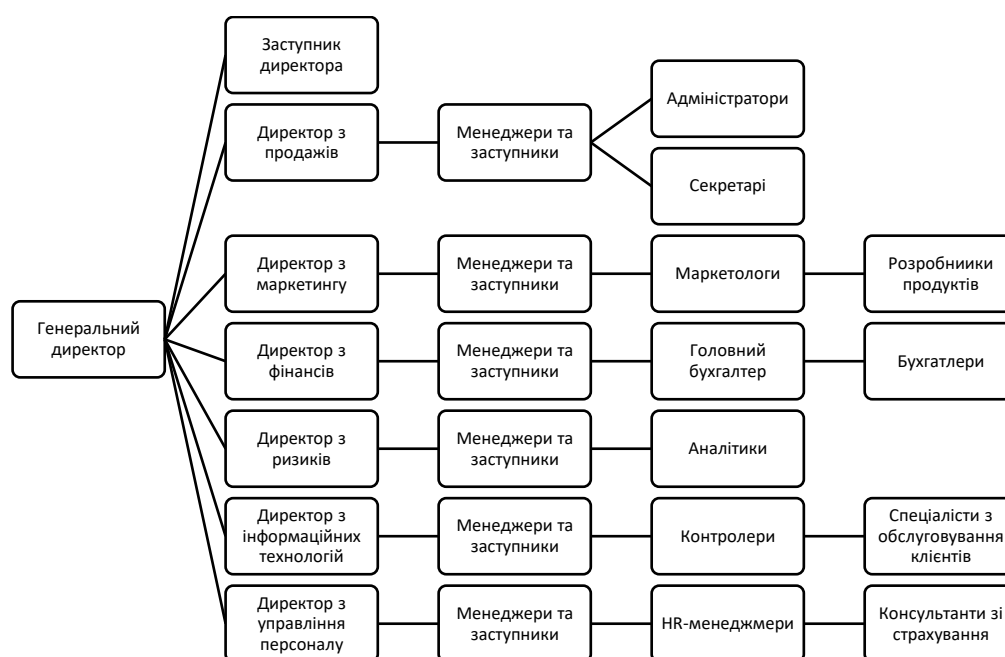


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Джерело: створено автором на основі даних АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Аналізуючи організаційну структуру компанії можна сказати наступне:

1. АТ «Страхова компанія «ІНГО» має три рівні працівників в організаційній структурі, а саме: топ-рівень до якого входить генеральний директор та директори різних відділів, середній рівень до якого входять менеджери та їх пілегли, а також виконавчий нижній рівень до якого входять консультанти зі страхування, бухгалтери, спеціалісти з обслуговування клієнтів та розробники продуктів.

2. Топ-рівень відповідає за прийняття стратегічних рішень та керівництво компанією, середній рівень - за виконання тактичних завдань та управління департаментами, а виконавчий рівень - за виконання конкретних завдань у межах своєї посади.

3. Для забезпечення високого рівня якості роботи, в компанії передбачено контроль та оцінку виконаної роботи. Наприклад, контроль якості роботи може здійснюватися керівниками підрозділів, які відповідають за виконання поставлених цілей та планів.

4. Структура передбачає можливість покласти обов'язки та функції на працівників з більш низького рівня, які володіють необхідними знаннями та навичками.

У підсумку, аналіз структури персоналу показує, що дана структура має чітко визначені обов'язки та рівні працівників, відповідальних за виконання певних функцій. Керівники та менеджери відповідають за керівництво та управління діяльністю підрозділів з метою досягнення поставлених цілей та задач, а також контролюють якість виконаної роботи. Працівники нижчого рівня виконують певні функції та завдання, що сприяє забезпеченню ефективної діяльності компанії.

За останні три роки на АТ «Страхова компанія «ІНГО» варто провести аналіз щодо складу персоналу з погляду кількості працівників, розподілу за статеві-віковими категоріями та освітньою кваліфікацією, а також їх рівня розвитку, мотивації та кар'єрного руху (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура персоналу АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Посада	Штатних одиниць
Генеральний директор	1
Заступник директора	2
Відділ продажів	
Директор з продажів	1
Менеджери та заступники	45
Адміністратори	35
Секретарі	60
Відділ маркетингу	
Директор з маркетингу	1
Менеджери та заступники	31
Маркетологи	6
Розробники продуктів	10
Бухгалтерія	
Директор з фінансів	1
Менеджери та заступники	2
Головний бухгалтер	2
Бухгалтери	3
Відділ аналітики	
Директор з ризиків	1
Менеджери та заступники	2
Аналітики	5
Відділ інформаційних технологій	
Директор з інформаційних технологій	1
Менеджери та заступники	7
Контролери	35
Спеціалісти з обслуговування клієнтів	40
Відділ кадрів	
Директор з управління персоналом	1
Менеджери та заступники	8
HR-менеджери	10
Консультанти зі страхування	45

Джерело: створено автором на основі даних АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Необхідно провести аналіз змін у чисельності персоналу протягом трьох попередніх років у АТ «Страхова компанія «ІНГО». Організація здійснює свою діяльність переважно завдяки штатному персоналу, але також залучає позаштатних співробітників, включаючи зовнішніх співробітників та осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами. Цю інформацію підтверджують дані, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Кількісний склад персоналу АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Показник	Рік			Абсолютні відхилення, +/-		Відносні відхилення, %	
	2020	2021	2022	20/22	21/22	20/22	21/22
Середньооблікова кількість працівників, усього, осіб	423	488	515	92	27	122%	106%
у тому числі кількість робітників вищого рівня, осіб,%	69	103	104	35	1	151%	101%
	16%	21%	20%	4%	-1%	124%	96%
кількість робітників середнього рівня, осіб,%	113	135	148	35	13	131%	110%
	27%	28%	29%	2%	1%	108%	104%
кількість робітників виробничого рівня, осіб,%	241	250	263	22	13	109%	105%
	57%	51%	51%	-6%	0%	90%	100%

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Кількість персоналу підприємства протягом аналізованого періоду зростає. З аналізу наведених показників можна зробити такі висновки:

1. Середньооблікова кількість працівників АТ «Страхова компанія «ІНГО» у 2022 р. порівняно з 2020 р. зростає на 22 %.
2. Основну частку персоналу становили робітники виробничого рівня – 51-57%, яка, проте, зменшилась 2022 р. порівняно з 2020 р. на 10%
3. Кількість робітників середнього рівня складає 27-29%. За 2020-2022 рр. їх питома вага підвищилася на 8%, а кількість зростає на 35 чоловік.
4. Кількість робітників високого рівня складає 16-20%. За 2020-2022 рр. їх питома вага підвищилася на 24%, а кількість зростає на 35 чоловік.

Пропонуємо розглянути показники ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати на підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Показник	Розрахунок	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2021	2022	2022	2022 до 2021	2022 до 2022	2022 до 2021	2022 до 2022
Фонд оплати праці	Дані підприємства	5498	4617	4277	881	341	84%	92,6%
Середньооблікова чисельність працівників	Дані підприємства	423	488	515	92	27	122%	106%
Вартісний показник продуктивності	Дохід від реалізації продукції/середня чисельність працівників.	1625	1738,1	1845,1	113,1	107	107%	106%
Коефіцієнт обороту за наймом	Чисельність прийнятих працівників /середня чисельність працівників.	0,26	0,25	0,25	-0,1	0	-	-
Коефіцієнт обороту за вибуттям	Чисельність звільнених працівників /середня чисельність працівників.	0,07	0,11	0,2	0,04	0,09	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів	Чисельність постійних працівників /середня чисельність працівників.	0,95	0,87	0,95	0,08	0,08	-	-

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

На підставі цих даних можна зробити такі висновки:

1. Загальна вартість оплати праці збільшувалась протягом трьох років, що може вказувати на зростання витрат на персонал і можливе покращення умов праці.
2. Чисельність працівників також збільшувалась, що може бути наслідком розширення організації або зростання потреби в робочій силі.
3. Показник продуктивності покращувався з року в рік, що свідчить про ефективність роботи працівників та можливість досягнення більшого обсягу виробництва з тими ж ресурсами.
4. Коефіцієнт обороту за наймом залишався стабільним, що може свідчити про збереження стабільності в процесі набору нових працівників.
5. Коефіцієнт обороту за вибуттям зростає, що може вказувати на проблему зі збереженням працівників, можливі причини відходу та нестабільність кадрів.
6. Коефіцієнт постійності кадрів в цілому залишався високим, з усіма змінами, що може свідчити про стабільність та затримку руху працівників.

Враховуючи ці висновки, організації може зосередитись на збереженні і привертанні якісних працівників, вдосконаленні процесів найму та збільшенні стабільності кадрів для покращення продуктивності та зменшення витрат на персонал.

Окрім того, заробітна плата має велику важливість для персоналу, оскільки вона мотивує працівників, вказує на їхнє визнання і значення, допомагає залучати та утримувати таланти, забезпечує фінансову стабільність, покращує рівень життя та підтримує продуктивність.

Розглянемо динаміку заробітної плати для консультанта зі страхування у АТ «Страхова компанія «ІНГО» (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка заробітної плати консультанта зі страхування АТ «Страхова компанія «ІНГО» 2020-2022 рр, грн.

Джерело: складено автором на основі даних АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Можна спостерігати зниження заробітної плати протягом трьох років, це свідчить про те, що працівники втрачають мотивацію до роботи. Заробітна плата на підприємстві залежить від кількості консультацій та продажів страхових полюсів. Тому рекомендується переглянути систему нарахування заробітної плати та ввести бонусну програму для працівників.

Здійснення ефективного управління персоналом передбачає планування відповідно до певних етапів. При розробці планування управління персоналом необхідно дотримуватися наступних кроків:

1. Аналіз початкової ситуації: ретельне вивчення загальної ситуації в страховій компанії, зокрема у галузі управління персоналом; оцінка ринкових умов праці та використовуваних методів управління персоналом.
2. Уточнення системи цілей: оновлення цілей розвитку страхової компанії з урахуванням досягнутого рівня та оцінки відповідності запланованим цілям. Особлива увага приділяється суміжним галузям, таким як політика зайнятості, освіта, соціальна політика та оплата праці.

3. Планування заходів: визначення комплексу заходів, спрямованих на досягнення запланованих цілей. Цей план повинен включати аналіз проблем і вирішення завдань, пов'язаних з персоналом, його освітою та професійним розвитком.

4. Координація та інтеграція планів: забезпечення згуртованості дій та координації планів управління персоналом з планами інших напрямків діяльності страхової компанії для досягнення поставлених цілей.

5. Затвердження плану: одержання затвердженого керівництвом страхової компанії плану управління персоналом. Цей план повинен включати окремі сфери діяльності та функціональні підрозділи, а його затвердження забезпечує обов'язковість виконання прийнятих рішень менеджерами на різних рівнях у рамках планування.

При управлінні персоналом в АТ «Страховій компанії «Інго» надається особлива увага процесу підбору кадрів. Цей процес включає детальне дослідження психологічних і професійних якостей працівників з метою визначення їх придатності для виконання обов'язків на конкретній посаді та вибору найбільш підходящого кандидата з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, інтересів компанії «Інго» та самого кандидата [8].

2.2 Дослідження системи тайм-менеджменту компанії

Українські підприємства стикаються з кризовими ситуаціями, і одна з головних причин цього - недостатній рівень менеджменту. Слабка кваліфікація та помилкові дії керівництва призвели до фінансових проблем і боргів багатьох підприємств. Відсутність ефективної системи контролінгу є важливим фактором, що сприяє прийняттю невірних управлінських рішень на вітчизняних підприємствах.

Для проведення дослідження удосконалення технологій тайм-менеджменту в діяльності компанії було обрано виконавчий рівень компанії, а саме консультантів зі страхування, тому що вони становлять основну часту всього персоналу.

Дослідження тайм-менеджменту дозволяє визначити, які процеси використовуються для управління часом на підприємстві та які можуть бути вдосконалені. Аналіз профілю підприємства дозволяє зрозуміти, які завдання та проекти є найбільш важливими для підприємства та які з них вимагають більше часу та ресурсів.

Одним із найефективніших методів дослідження часу на підприємстві є фотохронометраж. Застосування техніки фотохронометражу на підприємстві може бути корисним для визначення часу виконання різних операцій та процесів, що відбуваються на підприємстві. Це може допомогти у визначенні ефективності роботи та покращенні процесів виробництва.

Об'єктом спостереження є робочий час. Із застосуванням методів самофотографії і фотографії робочого часу заповнена карта індивідуальної фотографії робочого часу кредитного експерта. Час спостереження – один робочий тиждень (5 робочих днів) за кожен рік протягом трьох років. На картах спостереження робочого часу фіксувався момент початку і завершення конкретної роботи або виду діяльності основних співробітників, тобто консультантів страхової компанії, що становлять 90% усього персоналу. Кожен вид діяльності зашифрований.

Результати спостереження узагальнюються і групуються за напрямками використання робочого часу. Наступний етап – обчислення тривалості окремих напрямків часових витрат. Для цього використовуються результати самофотографії робочого часу. Згруповані в однойменні групи напряму з розрахунками заносяться в баланс робочого часу. На основі отриманих даних складається фактичний і нормативний баланс робочого часу за три роки (дод. А).

На підставі даних фактичного балансу розраховуємо наступні показники:

1. Коефіцієнт використання робочого часу консультантами зі страхування розраховується за формулою:

$$K_{\text{вик}} = (T_{\text{пзд}} + T_{\text{од}} + T_{\text{прм}} + T_{\text{в}}) / T_{\text{см}} \quad (2.1)$$

$$2020: K_{\text{вик}} = \frac{10+380+10+40}{480} = 0,916 * 100\% = 91,6\%$$

$$2021: K_{\text{вик}} = \frac{13+360+15+45}{480} = 0,902 * 100\% = 90,2\%$$

$$2022: K_{\text{вик}} = \frac{15+345+15+40}{480} = 0,865 * 100\% = 86,5\%$$

Спостерігається зниження показника за три роки. Робочий час становить 8 годин на день, то коефіцієнт використання робочого часу за 2022 рік, який дорівнює 86,5% означає, що співробітники використовували 6,92 годин з 8 годин робочого дня. Решта часу (близько 1,08 годин) була не використана для роботи. І кожного року відсоток використання робочого часу ставав меншим.

Зниження коефіцієнту продуктивності праці та використання робочого часу відбувається через недостатню ефективність процесів та процедур, які використовуються в компанії. Це може призводити до затримок у роботі та втрати робочого часу співробітниками.

2. Коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин для консультанта зі страхування розраховується за формулою:

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

$$2020: K_{\text{втр}} = \frac{30}{480} = 0,0625 * 100\% = 6,25\%$$

$$2021: K_{\text{втр}} = \frac{35}{480} = 0,073 * 100\% = 7,3\%$$

$$2022: K_{\text{втр}} = \frac{40}{480} = 0,083 * 100\% = 8,3\%$$

Показник протягом трьох років збільшувався, тобто організаційно-технічні причини стали більше впливати на час менеджерів. Якщо коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин за 2022 рік дорівнює 8.3%, то це означає, що

організаційні або технічні проблеми призводять до втрати часу або ресурсів в організації.

Наприклад, загальний робочий час становить 8 годин на день, а коефіцієнт втрат з організаційно-технічних причин дорівнює 8.3%, то це означає, що 0.664 години (8.3% від 8 годин) втрачається на організаційно-технічні проблеми.

Зниження коефіцієнту використання робочого часу та збільшення коефіцієнту втрат з організаційно-технічних причин має кілька причин танаслідків

Відсутність адекватного обладнання та програмного забезпечення. В компанії недостатньо інвестують у розвиток інфраструктури та програмного забезпечення, то можуть виникати зайві затримки, помилки та проблеми з доступом до інформації. Це також може призводити до збільшення кількості втрат з організаційно-технічних причин.

Наслідки зниження коефіцієнту використання робочого часу та збільшення коефіцієнту втрат з організаційно-технічних причин є наступними: затримки у виконанні робіт, погана якість роботи, поганий вплив на репутацію компанії, невдалі бізнес-рішення та збільшення витрат на робочі години.

Отже, організація може зосередитися на зменшенні витрат, пов'язаних з цими проблемами, щоб збільшити ефективність використання часу і ресурсів.

3. Коефіцієнт витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни для консультанта зі страхування розраховується за формулою:

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

$$2020: K_{\text{пттд}} = \frac{10}{480} = 0,02 * 100\% = 2\%$$

$$2021: K_{\text{пттд}} = \frac{12}{480} = 0,025 * 100\% = 2,5\%$$

$$2022: K_{\text{пттд}} = \frac{15}{480} = 0,0313 * 100\% = 3,13\%$$

Показник протягом трьох років збільшувався, отже трудова дисципліна порушувалась частіше. Якщо коефіцієнт втрат робочого часу в зв'язку з

порушенням трудової дисципліни у 2022 році дорівнює 3.13%, то це означає, що працівники витрачають 3.13% робочого часу на такі дії, як приходять на роботу пізніше, ніж заплановано, допускаються до роботи неуважність, не дотримуються графіка роботи або інших правил, пов'язаних з трудовою дисципліною.

4. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу для консультанта зі страхування розраховується за формулою:

$$P_{пп} = \frac{(T_{воп} + T_{пгд})}{T_{см}} * 100\%, \quad (2.4),$$

$$2020: P_{пп} = \frac{40}{480} * 100\% = 8,3\%$$

$$2021: P_{пп} = \frac{47}{480} * 100\% = 9,8\%$$

$$2022: P_{пп} = \frac{55}{480} * 100\% = 11,5\%$$

Коефіцієнт збільшувався, що свідчить про зростання продуктивності праці з кожним роком. Якщо коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу дорівнює 11.5%, то це означає, що існує потенціал для подальшого зростання продуктивності праці, якщо будуть прийняті заходи для усунення прямих витрат робочого часу. Застосування таких заходів може призвести до зменшення витрат на працю та збільшення ефективності роботи співробітників, що може позитивно вплинути на фінансовий результат організації.

Для досягнення цього краще використання часу працівників, а також зменшення часу, необхідного для виконання процесів, можна впровадити програми підвищення ефективності, вдосконалити технології та процеси виробництва, розвивати кваліфікацію персоналу, впроваджувати нові технології і т.д.

5. Нормативно-оперативний час розраховується для консультанта зі страхування за формулою:

$$T_{\text{опн}} = \frac{T_{\text{см}} - T_{\text{пз}}}{(1 + H_{\text{прм}} + H_{\text{в}})/100} \quad (2.5);$$

$$2020: T_{\text{опн}} = 662$$

$$2021: T_{\text{опн}} = 658$$

$$2022: T_{\text{опн}} = 655$$

Виходячи з величини нормативного оперативного часу, визначається тривалість нормативного часу на обслуговування робочого місця і на відпочинок і особисті потреби. Показник зменшується, отже в цілому погіршувались умови праці і працівникам залишалось менше часу на особисті потреби.

Зниження показника тривалості нормативного часу на обслуговування робочого місця та на відпочинок і особисті потреби залежало від збільшення обсягу роботи, несумісне зі збільшенням робочого часу, що вимагає більшої ефективності виконання робіт та меншого часу на перерви. Як наслідок - збільшення ступеня втоми та стресу серед працівників, що може погіршити їхнє самопочуття та здоров'я, та знизити продуктивність праці.

6. Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу для консультанта зі страхування розраховується за формулою:

$$K_{\text{т.ф.}} = (T_{\text{ф}}/T_{\text{т.ф.}}) * 100\%, \quad (2.6),$$

$$2020: K_{\text{т.ф.}} = (380/403) * 100\% = 94,3\%$$

$$2021: K_{\text{т.ф.}} = (360/403) * 100\% = 89,3\%$$

$$2022: K_{\text{т.ф.}} = (345/403) * 100\% = 85,6\%$$

Показник вказує на те, що не весь робочий час з максимально можливого використовується належним чином, але існують прямі витрати робочого часу, що необхідно усунути.

Причинами зниження коефіцієнта можливого підвищення продуктивності праці є: недостатня мотивація працівників, що призводить до зниження

продуктивності роботи. А також неоптимальна організація робочого процесу, що призводить до зайвих витрат часу на виконання робіт та зменшення продуктивності.

Інформацію про зміну коефіцієнтів ефективного використання часу у 2020-2022 рр. представлено у табл 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз коефіцієнтів ефективного використання часу у 2020-2022 рр.

Показник	Норма	Роки		
		2020	2021	2022
Коефіцієнт використання робочого часу	0,8-0,9	0,916	0,902	0,865
Коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин	$\leq 0,1$	0,0625	0,073	0,083
Коефіцієнт витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни	$\leq 0,1$	0,02	0,025	0,031
Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу	0,1-0,2	0,083	0,098	0,115
Нормативно-оперативний час	-	662	658	655
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу	0,8-0,9	0,943	0,893	0,856

Джерело: складено автором

Аналіз показників вказує на те, що кожен коефіцієнт знаходиться в межах нормативного значення, але коефіцієнт використання робочого часу має негативну тенденцію, не зважаючи на те, що знаходиться в межах допустимого

значення. Це говорить про те, що втрачається ефективність використання робочого часу в цілому.

Аналогічна ситуація з нормативно-оперативним часом, хоча він не має нормативного значення, але його показники мають негативну тенденцію.

Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу має негативну тенденцію, що свідчить про зниження ефективного використання фонду робочого часу.

Аналіз балансу робочого часу показав, що відсоток використання робочого часу працівників в операційному відділенні протягом робочого тижня з 2020 року по 2022 рік зменшився на 8,7%. Втрати робочого часу обґрунтовані організаційно-технічними причинами і порушенням трудової дисципліни збільшились на 1,13%.

Втрати робочого часу з організаційно-технічних причин збільшились на 2,05 %. Можливі резерви для підвищення продуктивності праці і ефективності використання робочого часу збільшились на 3,2 %.

Для реалізації резерву використання робочого часу керівництву АТ «Страхова компанія «ІНГО» необхідно посилити роботу над контролем трудової дисципліни персоналу, а також налагодити організаційно-технічне постачання робочих місць. Реалізація даних заходів дозволить збільшити ефективність використання робочого часу і підвищити продуктивність праці персоналу. З метою виявлення недоліків в організації праці, була проаналізована результативність використання робочого часу керівника АТ «Страхова компанія «ІНГО».

Для цього був використаний метод індивідуальної фотографії робочого дня. В результаті був зроблений висновок, про те, що менеджери використовують свій робочий час неефективно, в першу чергу не виконуючи намічений план

Внаслідок неправильного розподілу часу та навантаження виникає постійна втома, і знижується працездатність працівників. Це говорить про те, що керівник не правильно розподілив обов'язки не тільки свої, але і своїх підлеглих.

Так як принципово важливим напрямком розвитку АТ «Страхова компанія «ІНГО» є максимальна орієнтація на клієнта, то, проаналізувавши фотографію робочого дня, керівником було прийнято рішення про те, що для посилення конкурентної позиції на українському ринку необхідно використовувати нові і більш досконалі методи тайм менеджменту, які ми розглянемо далі.

2.3. Впровадження заходів з удосконалення системи тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку компанії

Існують загальні етапи управління часом, включаючи постановку мети, планування та розстановку пріоритетів, реалізацію за наміченим планом та контроль досягнення мети та виконання планів [3].

На підприємстві було проведено сесію мозкового штурму, на якій було винесено для обговорення проблему організації робочого часу консультантів зі страхування, де команда цих спеціалістів пропонувала ідеї та заходи для вирішення цієї проблеми.

Проаналізувавши результати мозкового штурму було виявлено, що загальні витрати на організацію робочого дня консультантів зі страхування сягають більше 20% робочого часу.

Було запропоновано найняти на три місяці спеціаліста з тайм-менеджменту для проведення консультацій консультантам зі страхування, для покращення їх навичок з тайм-менеджменту.

Година консультації спеціаліста з тайм-менеджменту коштує 1 тис.грн. Було вирішено, що на місяць буде достатньо 10 таких годин, тобто усього

протягом трьох місців буде проведено 30 годин консультацій, що у грошовому еквіваленті становитиме 30 тис. грн.

Окрім було запропоновано ввести програму організації робочого місця 5S, розроблену в Японії, щоб підвищити ефективність та керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці і заощадити час консультанта зі страхування.

Було вирішено найняти помічника HR-менеджера для запровадження цієї програми. Заробітна плата помічника HR-менеджера становить 10 тис. грн на місяць. Реалізація програми планується протягом 6 місяців, тобто витрати становитимуть 60 тис. грн.

Програма 5S включає в себе п'ять дій (рис.2.4).



Рисунок 2.4 - Дії програми 5S

Джерело: складено автором на основі [9]

Розглянемо кожну дію детальніше:

1. Сортування означає, що ви видаляєте з робочого місця все, що не потрібно для поточних виробничих операцій. Часто працівники і менеджери не мають звички позбавлятися від непотрібних предметів і тримають їх поруч "на всякий випадок", що призводить до труднощів у робочій зоні.

2. Необхідно чітко визначити зону «червоної мітки» для об'єктів з прапорами та контролювати її. Продукти, які залишаються недоторканими протягом більше 30 днів, підлягають утилізації, продажу або видаленню.

3. Очищення означає забезпечення робочого місця достатньою точністю для моніторингу та постійного підтримання його.

4. Стандартизація - це метод, який допомагає досягти стабільності на перших трьох етапах 5S, шляхом розробки зрозумілого та простого у використанні контрольного списку.

5. Удосконалення полягає в тому, що встановлені процедури стають звичкою.

Для зменшення часових витрат у наступних діях рекомендується найняти помічника консультантів зі страхування на неповний робочий день, щоб він виконував наступні завдання:

1. Проводити класифікацію всієї документації, розміщувати інструкції близько до робочого місця лише у випадках, коли вони необхідні для виконання завдання.

2. Розподіляти документи по мірі їх надходження, якщо їх потік є активним протягом робочого дня. Якщо документи потребують перекладу на наступну копію, їх необхідно перенести, щоб не захащувати робоче місце.

3. Створювати секретні папки для вхідних документів, незалежно від способу подачі документа. Кожен день необхідно перевіряти вміст цих папок, особливо їх умови виконання. Після того, як документи були виконані, їх можна видалити з особистого архіву.

4. Працівник буде нести відповідальність за передачу документів. Необхідно буде слідкувати за їх подальшим проходженням, нагадувати виконавцям про терміни і своєчасно отримувати відповідь. Для полегшення процесу моніторингу можна встановити спеціальний графік.

Заробітна плата помічника консультантів зі страхування становить 6 тис. грн на місяць, при неповному робочому дні. Працівник наймається на постійну роботу, тому витрати протягом року становитимуть 72 тис. грн.

Після застосування запропонованих заходів з удосконалення тайм-менеджменту на підприємстві прогнозується покращення показників у найближчі три роки (Дод. Б).

Можна спостерігати, що витрати часу на підготовчі та заключні дії зменшаться на 0,625%, в той час як час на основну оперативну діяльність та час на відпочинок збільшиться на 4,2% та 1,045% відповідно. Витрати часу на підготовку робочого місця, вимушені організаційні просої та час витрачений у зв'язку з порушенням трудової дисципліни зменшаться на 1,125%, 2,1% та на 1,45% відповідно. Ці показники свідчать про те, що запропоновані заходи по вдосконаленню системи управління часом в компанії є ефективними та приносять позитивні результати. Сумарна вартість цих заходів становить 162 тис. грн на рік.

Окрім того, слід звернути увагу на систему мотивації компанії АТ «Страхова компанія «ІНГО».

Впровадження системи мотивації може бути ефективним інструментом для покращення продуктивності праці та досягнення більшої прибутковості компанії. Однак, варто враховувати, що повне розроблення та впровадження такої системи може потребувати значних фінансових витрат, що часто доступні лише великим корпораціям. Враховуючи це обмеження, можна розглянути впровадження окремих елементів системи мотивації на підприємстві, а саме застосувати деякі аспекти системи мотивації працівників за допомогою системи Total Rewards. Застосування обраних частин системи мотивації відображатиме компроміс між вартістю впровадження та досягненням позитивних результатів.

Система Total Rewards - це комплексний підхід до винагород, який включає в себе різноманітні типи винагород, щоб привернути, утримувати та мотивувати працівників. Оскільки вагомою часткою мотивування працівників є матеріальна мотивація, пропонується запровадити систему KPI на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – КРІ консультантів зі страхування в АТ Страхова компанія
«Інго»

Завдання	Масова частка в оплаті	Неподільна частка (НЧ)	Вартість НЧ, грн	Норматив	Оплата праці, грн
Продажі	60%	20%	100	50	5000
Консультації	20%	20%	100	25	2500
Робота зі зверненнями клієнтів	20%	20%	100	75	7500
Всього	100%				15000

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Аналіз таблиці показує, що найбільшу частку в оплаті займають продажі, але компанія повинна бути направлена також і на активну роботу зі зверненнями клієнтів, адже при наданні якісної консультації клієнти можуть скористатися послугами компанії. Тому рекомендується проаналізувати систему тайм-менеджменту консультантів зі страхування та вдосконалити КРІ працівників.

Окрім того, до запропонованої системи КРІ пропонується запровадити систему бонусів та заохочень для консультантів зі страхування (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Бонусна програма для консультантів зі страхування АТ «Страхова компанія «ІНГО»

Критерії	Коефіцієнт	Кількість	Відсоток
Продажі полісів поза планом	1,5	20	30%
Консультації поза планом	1,5	10	20%
Задоволеність клієнтів (відгуки)	0,5	6	3%
Залучення нових клієнтів	0,8	10	8%

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Страхова компанія «ІНГО»

У цій таблиці приведено критерії, за якими визначається бонус консультанта. Кожному критерію надається певний коефіцієнт, який множиться на результат, щоб отримати підсумковий бал. Наприклад, за продажі нових полісів консультант отримує коефіцієнт 1.5, і якщо він продав 20 нових полісів,

його результат буде $20 * 1.5 = 30$. Відповідно до таблиці, йому буде нараховано бонус у розмірі 30% від його зарплати. Це сприятиме тому, що працівники будуть задоволені своєю роботою, виконуватимуть свої обов'язки більш ефективно і залишатимуться в компанії на довгий термін. Прогнозовані результати запроваджених заходів можна розглянути в таблиці у додатку В.

Можна зробити висновки, що у результаті введення системи KPI та бонусної програми кількість продажів у середньому зросте на 107%, кількість консультацій та звернень клієнтів на 13% та 5,5% відповідно. Чистий дохід у свою чергу у середньому зросте на 13%, а інші операційні та фінансові доходи на 7,2% та 4% відповідно. Додатково, запроваджені заходи сприяють покращенню іміджу та репутації компанії. На підставі вищезазначеного можна зробити такі висновки: впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві є ефективним засобом вирішення різноманітних проблем, пов'язаних з управлінням часом та персоналом.

Запропоновані заходи спрямовані на удосконалення концепції тайм-менеджменту в рамках організаційного розвитку підприємства та аналізу робочого часу, а також на поліпшення використання робочого часу. Це допоможе виявити непродуктивні втрати часу та розробити рекомендації щодо їх усунення та підвищення продуктивності праці, зміцнити трудову дисципліну, покращити якість роботи персоналу та розвивати працівників, що, у свою чергу, призведе до більш ефективного управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаної кваліфікаційної роботи ми досягли поставленої мети та завдань, а саме запропонували способи вдосконалення технологій тайм-менеджменту в діяльності компанії АТ «Страхова компанія «ІНГО».

У першому розділі було охарактеризовано інструментарій тайм-менеджменту компанії та досліджено методичні підходи до оцінювання тайм-менеджменту компанії.

Було визначено, що тайм-менеджмент є сукупністю різноманітних методів, спрямованих на встановлення та досягнення цілей, розвиток навичок самоконтролю та раціонального використання особистого і робочого часу, а також максимальне використання доступних резервів.

Існують два види тайм-менеджменту: корпоративний і особистий. У корпораціях використовується корпоративний тайм-менеджмент, який спрямований на побудову злагодженої системи взаємодії між підрозділами та працівниками. Для цього використовуються локальні мережі та інформаційні технології. Корпоративний тайм-менеджмент слід розглядати як інструмент побудови системи управління підприємством, який включає технології тайм-менеджменту і допомагає працівникам підвищити ефективність своєї діяльності.

Більше того, було охарактеризовано коефіцієнтний метод оцінки характеристики тайм-менеджменту підприємства, що включає в себе такі показники: коефіцієнт робочого часу, коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин, коефіцієнт витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих витрат робочого часу, нормативно-оперативний час, коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу тощо.

У другому розділі було проведено фінансову та економічну діагностику підприємства АТ Страхова компанія «Інго», досліджено тайм-менеджмент в

структурі забезпечення ефективної роботи компанії. Окрім того, було розроблено заходи з удосконалення системи тайм-менеджменту в структурі забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Аналіз показав, що працівники АТ Страхова компанія «Інго» неефективно використовують свій робочий час, та за останні 3 роки показники ефективності використання робочого часу значно погіршились.

Оскільки головним пріоритетом АТ Страхова компанія «Інго» є максимальна увага до потреб клієнтів, після аналізу робочого дня керівник прийняв рішення про використання нових і вдосконалених методів управління часом з метою посилення конкурентоспроможності на українському ринку.

Внаслідок отриманих результатів підприємству було рекомендовано найняти спеціаліста з тайм-менеджменту, помічника консультантів зі страхування та помічника HR-менеджера, а також запровадити систему 5S на основі якої базуватиметься організація робочого місця працівників для підвищення ефективності праці.

Крім того, рекомендовано використовувати систему Total Rewards для більшої мотивації працівників на підприємстві, а саме запровадити систему KPI та бонусну програму на підприємстві.

Таким чином, запропоновані заходи повинні позитивно вплинути на систему тайм-менеджменту компанії та покращити показники ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства АТ Страхова компанія «Інго», що показують прогнозовані дані. Крім того, ці заходи повинні підвищити рівень мотивації працівників, зменшити навантаження та рівень втоми, а також покращити рівень репутації та іміджу компанії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 № 254к/96–ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України. Закон України від 10.12.1971 № 322–VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
4. 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.
5. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
6. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.18. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
7. Гаврилюк А. М., Плецан Х.В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf
8. Гончаренко М. Ю. Удосконалення системи тайм-менеджменту на підприємстві. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 1. С. 98-105.
9. Гриненко О.В. Організація та нормування робочого часу: Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2008. 208 с.
10. Дубоносова А.Н. Нормування праці: облік робочого часу основних виробничих робітників. *Довідник економіста*. Вип. № 2. 2016 URL: https://www.profiz.ru/se/2_2016/normirovanie_truda/

11. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
12. Іванова Л. О. Тайм-менеджмент як інструмент ефективного управління бізнесом. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 35-41.
13. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>
14. Ключко А.В., Колесник Ю.А. Підвищення продуктивності праці на підприємстві: Методичні рекомендації. Київ: НДІТМ, 2012. 124 с.
15. Козаченко, І. Управління робочим часом як складова ефективного тайм-менеджменту в компанії. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2(10), с.63-68.
16. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки»*. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2011. № 2(53). Т. 3. С. 61–69.
17. Короткова, О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації робочого часу співробітників. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. № (933), с. 177-185.
18. Кравець, І., Головіна, І. Система тайм-менеджменту для оптимізації робочого часу. *Економічний часопис-XXI*. 2021. № 1-2, с. 105-108
19. Кулікова В. М. Менеджмент часу як фактор ефективності діяльності підприємства. Львів, 2011. 325 с.
20. Кулікова В. М. Організація робочого дня як ефективний інструмент тайм-менеджменту. Львів, 2013. 127 с.

21. Литвиненко, Л. Моделювання тайм-менеджменту на основі аналізу діяльності компанії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 33, с. 119-125.
22. Лінчук О. В. Інструменти тайм-менеджменту як чинник ефективності праці. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 186-196.
23. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”*. 2017. № 26/2. С. 51–54.
24. Марков А.В. Організація трудового процесу та заробітної плати на підприємстві: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 256 с.
25. Менеджмент для бакалаврів О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка.1 підручник: у 2 т. Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. Т. 2. 592 с.
26. Разінкова Л.О. Організація робочого часу та відрахування заробітної плати: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 352 с.
27. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика таймменеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59.
28. 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)
29. Чорна І. В. Аналіз використання системи тайм-менеджменту в сучасній організації. *Системні технології*. 2021. № 1. С. 128-134.
30. Шевченко О.П., Морозов В.С., Савенко І.В. Методи та прийоми підвищення ефективності використання робочого часу на підприємстві: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2010. 240 с.

31. Якубів О. В. Методика впровадження системи тайм-менеджменту в компанії. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки та практики*. 2022. № 4. С. 78-84.
32. Prentice, S. (2018). Time Management: How to Maximize Your 24-Hour Gift.
33. Tracy, B. (2013). Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time.
34. Ward, S. (2020). Time Management in 20 Minutes a Day: Simple Strategies to Increase Productivity, Enhance Creativity, and Make Your Time Your Own.

Додатки

Додаток В

Прогнозовані показники роботи компанії після впровадження запропонованих заходів

Показники	Середнє значення за 2022 рік	Одиниці вимірювання	Прогнозовані показники					
			Роки					
			2023		2024		2025	
			Фактичне значення	%, на який збільшився порівняно з минулим роком	Фактичне значення	%, на який збільшився порівняно з минулим роком	Фактичне значення	%, на який збільшився порівняно з минулим роком
Продажі	48	одиниці	55	14,6	60	9,1	65	8,3
Консультації	25	одиниці	28	12	32	14,3	36	12,5
Звернення клієнтів	69	одиниці	74	7,3	78	5,4	81	3,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1213311	тис. грн	1459783	20,3	1596236	9,4	1745821	9,4
Інші операційні доходи	47159	тис. грн	50000	6	55000	10	58000	5,5
Інші фінансові доходи	124020	тис. грн	128250	3,4	135630	5,8	139470	2,8



Міністерство освіти і науки України

СЕРТИФІКАТ

СС00493014/001799-23

засвідчує, що

Мисютіна Поліна

взяв (-ла) участь

у VI Всеукраїнській науково-практичній конференції
«Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю
в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»,
яка відбулася 30 - 31 березня 2023 року. Обсяг - 9 годин (0,3 кредити ЄКТС).

В. о. ректора

31.03.2023 р.



м. Полтава

Валентина АРАНЧІЙ