

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»  
НАВЧАЛЬНО – НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА  
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки  
морського транспорту

Лунгул Наталія Яківна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

НА ТЕМУ:

ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ФУНЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЙ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового  
транспорту»

Науковий керівник  
к.е.н, професор  
Сенько О.В.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Завідуючий кафедрою \_\_\_\_\_

Нормоконтроль \_\_\_\_\_

Одеса 2021

## ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи магістра

за темою:

### ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЙ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження:	02.10.2021	03.10.2021
2	Об'єкт дослідження:	03.10.2021	03.10.2021
3	Предмет дослідження:	03.10.2021	03.10.2021
4	Вступ	03.10.2021	03.10.2021
5	Розділ 1. Теоретичні основи утворення та розвитку системи тайм менеджменту 1.1. Теоретичні основи, сутність і принципи тайм-менеджменту 1.2. Умови привабливості та стандарти використання тайм-менеджменту 1.3. Напрями впровадження тайм менеджменту в компаніях морського сегменту	04.10.2021	04.10.2021
6	Розділ 2. Тайм менеджмент як елемент розвитку морських підприємств 2.1. Огляд інструментарію економії ресурсів часу на світових підприємствах 2.2. Світовий досвід впровадження тайм менеджменту	05.10.2021	06.10.2021

	2.3. Сучасне становище розвитку тайм менеджменту на підприємствах морського транспорту України		
7	Розділ 3. Обґрунтування ефективності впровадження тайм менеджменту в кріюінгових компаніях 3.1. Визначення робочих схем і методів тайм менеджменту 3.2. Впровадження ефективної моделі управління у компанії на прикладі компанії Маєрськ 3.3. Розрахунок ефективності заходів впровадження тайм менеджменту у компанії морської галузі	08.10.2021	10.10.2021
8	Висновки	25.11.2021	25.11.2021
9	Список використаних джерел	28.11.2021	29.11.2021
10	Формування ілюстративного матеріалу	01.12.2021	02.12.2021
11	Анотація	06.12.2021	06.12.2021
12	Відгук керівника	15.12.2021	15.12.2021
13	Рецензування	17.12.2021	18.12.2021
14	Дата захисту	21.12.2021	21.12.2021

Здобувач вищої освіти

Науковий керівник

Завідувач кафедри

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	8
1.1. Теоретичні основи, сутність і принципи тайм-менеджменту .....	8
1.2. Умови привабливості та стандарти використання тайм-менеджменту .....	20
1.3. Напрями впровадження тайм-менеджменту в компаніях морського сегменту .....	28
РОЗДІЛ 2. ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	35
2.1. Огляд інструментарію економії ресурсів часу на світових підприємствах .....	35
2.2. Світовий досвід впровадження тайм менеджменту .....	46
2.3. Сучасне становище розвитку тайм менеджменту на підприємствах морського транспорту України .....	54
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ В КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЯХ .....	62
3.1. Визначення робочих схем і методів тайм менеджменту .....	62
3.2. Впровадження ефективної моделі управління у компанії на прикладі компанії Маерськ .....	69
3.3. Розрахунок ефективності заходів впровадження тайм менеджменту у компанії морської галузі .....	76
ВИСНОВКИ .....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми дипломної роботи.** В сучасних умовах тайм-менеджмент є невід'ємною частиною кожної успішної організації. Під поняттям тайм-менеджменту можна розуміти технологію організації часу та підвищення ефективності його використання.

Тайм-менеджмент – це дія або процес навчання свідомого контролю за кількістю часу, витраченого на конкретну діяльність, що спеціально підвищує ефективність і продуктивність.

Тайм-менеджмент може допомогти з рядом навичок, інструментів і прийомів, які використовуються для виконання конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає широкий спектр заходів, а саме: планування, розподіл, встановлення цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, перелік і встановлення пріоритетів. Спочатку менеджмент відносили лише до бізнесу або зайнятості, але з часом цей термін розширився, включивши особисту діяльність на рівних умовах.

Система тайм-менеджменту — це поєднання процесів, інструментів, прийомів і методів. Тайм-менеджмент, як правило, є необхідністю при розробці будь-якого проекту, оскільки він визначає час і обсяг завершення проекту.

Обрана тема дуже актуальна, адже зараз у світі величезної кількості інформації, різних видів комунікації, багато завдань доводиться вирішувати сучасним керівникам. І все більше компаній потребують менеджерів, які компетентні в управлінні часом, його використанні у своїй роботі. Успіх будь-якого керівника залежить не тільки від матеріальних і економічних цінностей, а й від того, як він розпоряджається найціннішим активом – часом.

**Метою дипломної роботи** є розгляд системи та інструментації тайм-менеджменту як системи управління часом та його впровадження у компаніях морської галузі.

**Завдання.** Задля того, щоб досягти поставленої мети даної дипломної роботи, необхідно було визначити та вирішити наступні взаємопов'язані між

собою завдання, що безпосередньо визначили внутрішню логіку та подальшу структуру дипломної роботи:

- детально розглянути концепції та функції тайм-менеджменту;
- визначити характеристику сучасних методик тайм-менеджменту;
- визначити особливості впровадження тайм-менеджменту в компаніях;
- проаналізувати застосування успішного впровадження тайм-менеджменту

в українських та зарубіжних компаніях, виявлення особливостей використання тайм-менеджменту в діяльності морської компанії як об'єкта в роботі тайм-менеджменту.

**Предметом роботи** є особливості функціонування та розвитку компанії морської галузі, яка застосовує систему тайм-менеджменту.

**Об'єктом** є система та інструментарій тайм-менеджменту.

**До використаних наукових джерел** при виконанні даної дипломної роботи можна віднести – дані центру транспортних стратегій за 2018 – 2021 роки, аналітика та статистика морських портів України за 2018 – 2021 роки, дані Державної служби статистики України та Міністерства інфраструктури України, а також показники інформаційно-аналітичного агенства «SEA NEWS», та показники Рейтингу індексу розвитку морського транспортного комплексу країн світу за 2018 – 2021 роки.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи: як теоретичний аналіз управління ефективністю морського транспорту та портів України; хронологічно-документальні методи, такі як – аналіз інтерв'ю провідних спеціалістів у морській галузі. Крім того, надалі використовується розрахунково-аналітичний метод, тощо оцінка економічної ефективності введення тайм менеджменту на підприємстві, конкретно крїїнгової компанії з використанням нових методів.

**Елементи наукової новизни отриманих результатів** полягають в розробці теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо визначенні сучасних прийомів тайм - менеджменту, та введення експерименту, а

також розрахунку найбільш економічного та ефективного варіанту організації самодисципліни та роботи на підприємстві.

**Практичне значущість** данної кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, щоб після впровадження тайм менеджмента на підприємстві ефект був позитивним.

**Апробація результатів роботи.** Отримані результати дипломного дослідження були подані у тезах під назвою «Елементи ефективного тайм-менеджменту підприємств морської галузі», на яких було обговорено результати поданих у дипломній роботі досліджень.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Сутність і принципи тайм менеджменту

В економіці 21 століття у зв'язку зі зростаючими темпами змін і ступенем невизначеності економічного середовища зростає потреба у підвищенні адаптивності організації, швидкості її реагування на зміни. Ця адаптивність стає одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності організації як економічної системи [1]. Одним із інструментів підвищення адаптивності є корпоративне впровадження технологій тайм-менеджменту як елемента системи управління організацією.

Термін «тайм-менеджмент» відображає найбільш поширене визначення сфери менеджменту, яке формувалося при самостійному управлінні організацією до 70-х років ХХ ст. Тайм-менеджмент включає цілий набір технологій планування роботи співробітника організації, які працівник використовує самостійно для впорядкування робочого часу і підвищення контролю за зростаючим обсягом завдань. Іноді для позначення таких технологій, на відміну від загального менеджменту (організації корпоративної роботи), вживаються також терміни «самоврядування», «організація особистої (персональної) роботи».

«Управління часом (Time Management) – міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації часу в різних сферах професійної діяльності». Тайм-менеджмент - в перекладі з англійської означає «менеджмент часу» [1]. Завдання тайм-менеджменту — організувати використання часу (робочого та особистого) дня та тижня так, щоб ви могли зробити всі найважливіші справи. Тайм-менеджмент – це облік і оперативне планування часу. Іншими словами, це якісна, ефективна система організації свого часу, яку керівник може розробити лише самостійно. Цю важливу роботу

не можна довірити консультанту чи секретарю. Тільки менеджер зможе вибрати відповідне рішення і перебудувати його відповідно до своїх потреб. Поняття і поняття склалися і переплітаються в єдину нитку протягом багатьох століть.

Історія тайм-менеджменту почалася багато століть тому. Розпорядження часом рабовласницьких держав бронзового віку зводилося до складної системи трудових обов'язків для різних каст. Саме ці цивілізації, шумерська та єгипетська, залишили нам годинник і календар для визначення робочого часу.

Керування часом співробітників було зведено до набору правил і обов'язків. Довідники з роботи та тайм-менеджменту також можна знайти у стародавніх римлян. Сенека писав своєму другові про вільний час (для роботи та ігор), ведення щоденників і аналіз витраченого часу. А Марк Сідоній Фальц у своєму «Довіднику з управління рабами» надав рекомендації щодо управління командою (скільки людей потрібно для здорової конкуренції серед співробітників), а також щодо розподілу часу персоналу. Автор не рекомендував виходити на роботу повністю, описав синдром вигорання і радив чергувати роботу з відпочинком і подразниками, стежачи за тим, щоб не було нападів ліні та саботажу.

Середньовічні селяни вважали робочий час необхідним злом. За християнськими уявленнями людина згрішила і була покарана важкою працею. Коли робота ставала надто нестерпною, а умови життя були нестерпно важкими (війна-чума-голод), влаштовували канікули [1]. Але середньовічні люди, навіть діти, працювали з ранку до вечора. Розпорядок дня був обов'язковим для всіх штатів.

Відновлення, з високою смертністю фермерів на морі та підвищеним інтересом до античності, похитнуло ці погляди. В епоху Відродження спостерігається утопічне, значною мірою механістичне ставлення до людини, як, з одного боку, - до ідеалу і міри всіх речей, так і, з іншого - як до чогось раціоналістичного, що можна вивчати, вписується в рамки на зразок Вітрувіанської людини - у золотому перетині.

Гуманіст з Альберти Леон Баттіста (попередник да Вінчі) будував плани

не лише ідеальних міст (за Платоном), а й ідеального розпорядку дня. Цитата про постійний поспіх того, хто проводить час з користю - своєю роботою. Він також пропонує не тільки записувати ваші справи, а потім аналізувати їх, а й розставляти порядок денний із пріоритетами. Він просто розставляє пріоритети: спочатку робота, потім навчання, потім розваги.

Просвітницьке XVIII та механістичне XIX століття продовжили традиції гуманізму. Бенджамін Франклін настільки просунувся в бізнес-плануванні, що його метод є основою сучасного тайм-менеджменту. Саме він придумав, як відокремити головне від другорядного: у піраміді Франкліна спочатку потрібно визначити свої цінності, потім визначити глобальні цілі, скласти генеральний план життя, потім розділити його на відрізки: роки, місяці, і дні.

У період індустріалізації з появою технологій необхідно було вдосконалити тайм-менеджмент, оскільки на відміну від рабської праці праця службовців більш кваліфікована і тому потребує іншої мотивації та управління. Між серединою 19 і 20 століттями в історії тайм-менеджменту існують такі основні прийоми декомпозиції завдань і пріоритетів, як принцип Парето і матриця Ейзенхауера.

Вільфредо Парето був соціологом і економістом [2]. Спочатку цей принцип описував розподіл багатства в суспільстві. У застосуванні до тайм-менеджменту цей принцип стверджує, що «20% зусиль приносить 80% доходу» або «80% справ можна завершити за 20% часу». Сьогодні це використовується, наприклад, у авторській методиці Тіма Ферріса «Як працювати 4 години на тиждень» для фрілансерів. Ферріс пропонує зробити акцент на найважливіших завданнях і максимально зосередитися на продуктивності, а решту часу виконувати рутину в поєднанні з відпочинком (рис. 1.1).

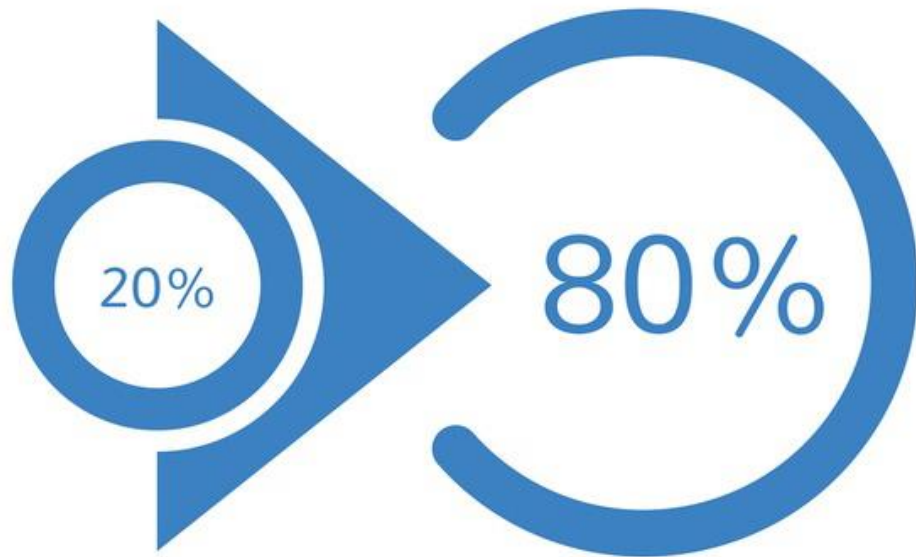


Рис. 1.1. Схема Вільфреда Парето

*Джерело: [2]*

Генерал і президент Дуайт Ейзенхауер, автор «Матриці Ейзенхауера», працює сьогодні і використовує прості методи встановлення пріоритетів, щоб дізнатися, які завдання відповідають на 20% (рис. 1.2).

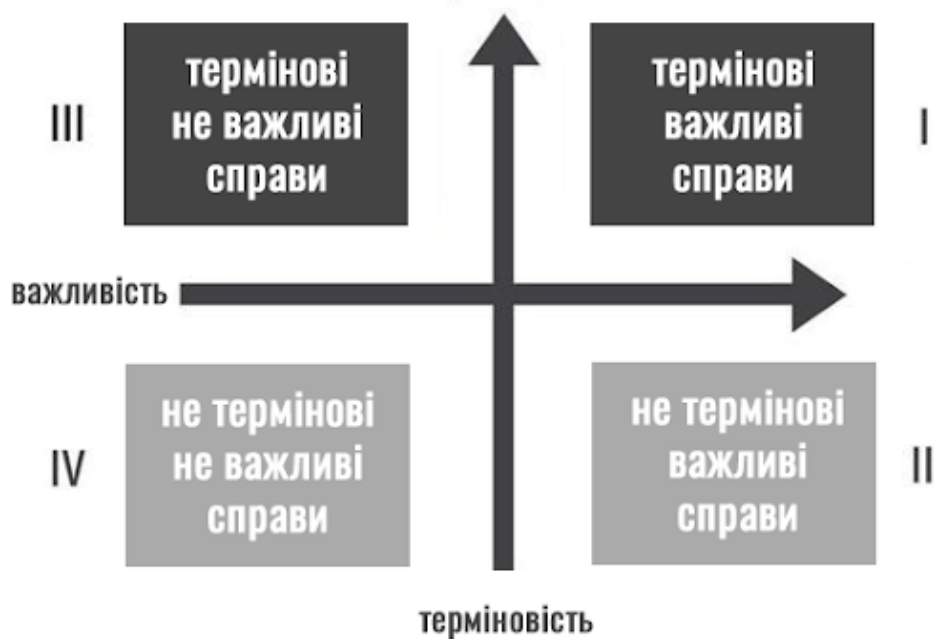


Рис. 1.2. Матриця Ейзенхауера

*Джерело: [3]*

Усі справи поділяються на 4 категорії за двома критеріями: важливість та терміновість. Тут вони «важливі та термінові», «важливі, але не термінові», а також – неважливі, термінові і ні. Якщо ми не зробимо «важливе, але не термінове» – не буде прогресу, не буде розвитку.

І якщо ви зосереджуєтеся тільки на терміновому-неважливому, ви докладатимете до них стільки ж зусиль, скільки і важливого [3, ст. 12]. Рекомендується делегувати «термінові, неважливі», «нетермінові, неважливі» - видаляти, терміново і важливо зробити і терміново, але неважливо – відкласти, але з чітким терміном виконання. 4D-система Едварда Рея (робити, делегувати, відкласти, видалити) пояснює, що робити з матрицею Ейзенхауера. Але вона досі не дає відповіді на те, що для нас «важливе» і «неважливе».

Разом із заводами Форда ХХ століття привнесло в роботу методи автоматизації та впорядкування підходів. На цьому базується декомпозиція часу Помідора або метод 90 на 30 і метод трьох випадків (як варіант - метод дев'яти випадків).

Це також розширене планування, таке як Kanban і GTD (Getting Things Done), методика підвищення особистої ефективності, розроблена Девідом Алленом і описана в його однойменній книзі Ed. Перше лягло в основу сучасної освіти (години чи пари, які чергуються), а друге – міцно вкорінене в сучасному управлінні IT-проектами.

Помідорний метод Франческо Сірілло (названий на честь його томатного таймера) відносно простий і популярний. Робочий цикл складається з 25 хвилин роботи і 5 хвилин відпочинку (рис. 1.3).

Після 4 циклів перерва на 30 хвилин. Подібну систему 90/30 розробив Тоні Шварц (90 хвилин роботи і 30 хвилин відпочинку, особливий випадок - 52/17). Це поєднується з перевагою «Fresh or fried»: перші підходи до більш важливих питань, свіжа голова, решта до менш важливих. Важливість визначається самостійно.

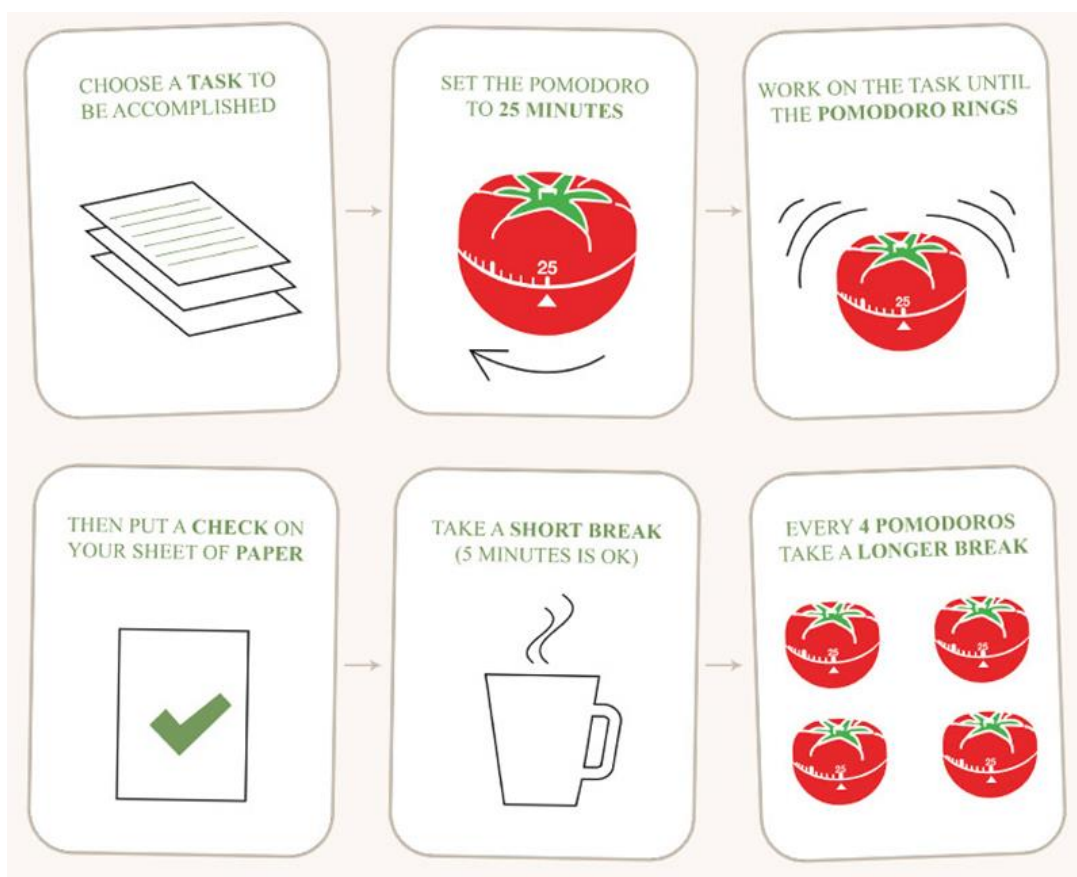


Рис. 1.3. Помідорний метод

Джерело: [4]

Японська система «Канбан» (дошок), вперше представлений на заводі Toyota, він вирішує проблеми з точки зору автоматизації та конвеєрної стрічки. Вхідні завдання сортуються, призначаються пріоритети, призначається виконавець, виконується час на виконання, а потім ці завдання переносяться на інші дошки: «в процесі» і «виконано» (рис. 1.4).

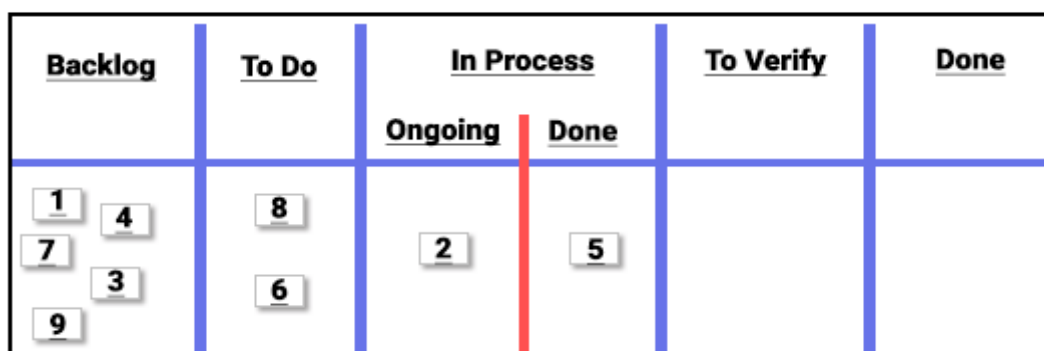


Рис. 1.4. Японська система «Канбан» (дошок)

Джерело: [4]

Цей метод ліг в основу таких програм прожект менеджменту, як Jira, Trello, Asana, Notion.

У 21 столітті системи великих корпорацій зазнали краху: людство відходить від гуманістичної парадигми ідеальної людини. Ми більше не передач на заводі Toyota. М'які навички, обізнаність і розвиток досліджень психології, особливо нейропсихології, призвели до того, що ми вже не можемо, як у XVIII століття вірити, що зволікання — це лінь, а лінь — порок. І психологи почали шукати чарівну пігулку, засіб «вставати, приймати і робити».

Сучасні методики впершу чергу спрямовані на розширення можливостей людей, подолання психологічних бар'єрів, підвищення ефективності та продуктивності мозку, нейрофізіологічної цілісності людини, а також на недотримання розкладу [4, ст. 25]. Більше уваги приділяється профілактиці вигорання та депресії.

Піраміда Роберта Ділтса є дзеркальним відображенням піраміди Франкліна. Це метод встановлення пріоритетів, який краще розуміє мету (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Піраміда Роберта Ділтса

*Джерело: [4]*

Франклін радить починати з першого рівня, з самоідентифікації, а у Ділтса все починається з повсякденного життя, перша фаза – повсякденні дії, матеріальне середовище. А вище – роль у житті. І рекомендація — починати не з найвищого рівня, місії і себе, а з рівня переконань. Бо якщо ви вважаєте себе ідеальним працівником, але не дуже поділяєте ці цінності, ніякий марафон успіху не допоможе, почнеться саботаж. Просто тому, що в глибині душі це вас не цікавить. Щоб усунути самосаботаж - потрібно знайти щось, що обмежує переконання, які заважають вам набути навичок, які змінять ситуацію.

Заплановані страйки можуть бути як мотивуючими, так і демотивуючими. Ми часто носимо одні й ті самі списки справ щодня. І коли в кінці дня ми бачимо багато незавершених речей, замість підбадьорення мозок отримує сигнал «це неможливо, ми витратили енергію непотрібно, наступного разу не варто пробувати» [4, ст 54]. Метод «нульового ящика» Мерліна Манна бореться з цим. За його словами, на початок роботи необхідно сісти і проаналізувати вхідну пошту (хоча принцип Парето говорить про 80% рутини). Не повинно бути попереджень, непрочитаних. Все обробляється відповідно до матриці Ейзенхауера і 4D (створювати, передавати, делегувати, виключати). Спосіб дозволяє очистити операційну і позитивно впливає на настрій.

Методом розкладання проекту є «прогресивний джип» Артемія Лебедева (він же «слон»). Коли ви беретеся за великий проект, почніть від загального до конкретного. Наприклад, у тексті це план, у дизайн-макеті - прототип. У міру завантаження файлу JPEG в Інтернет якість поступово покращується, але відображається все зображення, як і проект: краще «сирий», але твердий, ніж ідеальна одна маленька частина. Якщо ви не впевнені, з чого почати - вам слід перейти на більш високий рівень і почати зі схеми проекту, визначити, що ми насправді робимо і т.д.

Ще один метод подолання печерного страху перед неможливим — метод сліпого письма або заняття творчістю. Рекомендується в школах розвитку та на курсах тайм-менеджменту. Вільна творчість знімає страх перед

відповідальністю, заспокоює тривогу, пов'язану з перфекціонізмом і комплексом досконалості.

Також поряд з усіма методами не менш ефективний - вимірювання часу. Це вид спостереження, при якому вивчаються циклічно повторювані елементи експлуатаційної роботи, а також окремі елементи підготовчо-заключних робіт і робіт з обслуговування робіт. Хронометраж робочого часу повинен описувати робочу систему, зокрема технологію виробництва, спосіб та умови роботи, а також визначати відносну кількість, параметри впливу, ступінь ефективності та фактичний час для кожного етапу робочого процесу. Потім оцінюється фактичний час для визначення часу, необхідного для певних фаз процесу. Спостереження за часом слід проводити через 45-60 хвилин після початку роботи і за 1,5-2 години до закінчення робочого дня.

Часи змінюються, як і доступ до всього. Тайм-менеджмент – це наука, яка росте і розвивається разом з нами [5]. Традиційні принципи добре працюють, коли справа доходить до особистих питань, але підхід в організації має бути свіжим. З цього М. Бакаунін - професійний репетитор, коуч і директор великого маркетингового агентства визначив топ найважливіших принципів тайм-менеджменту - 21 рік.

#### 1. Вміння працювати із цілями

Мета повинна бути реальною, конкретною, вимірною і мати термін реалізації. Інакше і цілепокладання, і досягнення мети стають вельми скрутними процесами. Є кілька технік постановки цілей, наприклад принцип Парето, to do list, Матриця Ейзенхауера. Останнім часом найбільш популярною стала техніка SMART:

- specific / конкретна;
- measurable / вимірна;
- agreed / узгоджена;
- realistic / досяжна;
- timed / визначна в часі.

Коли один з критеріїв SMART не є характеристикою поставленої мети, то її швидше можна назвати побажанням. Експерти тайм-менеджменту радять при цілепокладанні бути послідовним і спочатку зайнятися реалізацією цілей на найближчий час. Наприклад, можна визначити 4 головні цілі на поточний рік і розпланувати свій час таким чином, щоб кожен день або кожен тиждень робити крок в їх досягненні (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Техніка SMART

*Джерело: [5]*

## 2. Розподіл пріоритетів

«Важливо не робити розклад пріоритетом, а розставляти пріоритети». Розставлення пріоритетів завдань, завдань і планів допомагає більш-менш чітко побачити, наскільки швидко ви підтримуєте досягнення цілей. Однією з найбільш ефективних концепцій розподілу часу є «матриця терміновості/важливості». Він поділяється на завдання за ступенем важливості та терміновості на 4 категорії (рис. 1.7):

1. Важливий і терміновий. Ці завдання мають бути виконані якнайшвидше, вони включають важливі зустрічі, термінові завдання, горючі терміни.

2. Важливо і НЕ терміново. Найкраще планувати ці справи та проекти чітко

і не чекати моменту, коли вони поступово наткнуться на справи з першої категорії. Це не важливо і терміново. Це можуть бути невеликі завдання, які потребують більшої швидкості, ніж цілеспрямована якісна робота: відповіді на електронні листи, допомога колезі тощо.

3. Це НЕ важливо і НЕ терміново. Це пастки часу – інтернет-серфінг, тривалі телефонні розмови, погано організовані ділові зустрічі тощо.



Рис. 1.7. Схема пріоритетності

*Джерело: [5]*

### 3. Знання інструментів планування

Інструментів планування так багато, що нелегко перерахувати їх усі. Однак у цьому великому розмаїтті є плюс – ви можете вибрати інструмент, який буде вашим вірним помічником, а не суворим керівником чи тягарем [5]:

- по-перше, завжди є блокнот і календар, у якому можна робити нотатки та короткі нотатки;

- по-друге, ваш смартфон завжди під рукою і має неймовірну кількість функцій: нагадування, записи, розклад, пошта, таймер, месенджер, месенджер завдань тощо;

- по-третє, робочий комп'ютер. Створити план можна в Excel і у будь-якій іншій спеціалізованій програмі;

- по-четверте, пам'ять і самоконтроль. Якщо вам легше все мати на увазі і ви впевнені у своїй пам'яті, не потрібно витрачати час на заповнення календарів і розкладів.

### 1. Напрацювання звичок

Сформовані звички є сигналом того, що тайм-менеджмент освоєно. Це можуть бути фіксовані щоденні звички (години неспання, їжа, заняття спортом) і рутинні процедури (планеризм, перевірка пошти, фрірайт тощо). Звички формуються несвідомо, а це означає, що вам не потрібно проявляти бажання виконувати будь-який процес, в результаті у вас більше часу і менше втоми.

Створення таких груп особливо важливо, якщо тайм-менеджмент використовується в середніх і великих організаціях. Він допомагає виявити найважливіші сторони роботи всіх співробітників цієї організації, в тому числі їх керівництва. Однак однієї групи буде недостатньо для підвищення продуктивності команди [6]. Згідно з правилами тайм-менеджменту, кожен великий кейс у плануванні слід розділити на кілька підрозділів. У цих підрозділах необхідно детально описати мету виконання тієї чи іншої роботи, шляхи досягнення цілей та основні завдання цієї роботи. Потім необхідно визначити для кожної групи справ оптимальний час їх виконання та приблизну тривалість виконання.

Крім того, правила тайм-менеджменту передбачають врахування необхідності особистої участі у виконанні завдання. Наприклад, в організаціях виконання деяких справ може бути доручено спеціально підготовленому персоналу, який відповідає за якість роботи.

Індивідуальність рішення. При організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який лідер знайде сам. Якщо йому це комфортно, це забезпечує максимальну ефективність. Скоріше слід звернути увагу на ті методи, які дозволяють орієнтуватися навіть в умовах невизначеності.

Тому важливо визначити такі параметри, як темперамент людини, сенсорні уподобання, біоритми його тіла, цілі роботи тощо.

Необхідність контролювати власну ефективність. За допомогою хронометражу можна визначити моменти непрощеної втрати часу та виявити його приховані резерви. При аналізі отриманих даних рекомендується використовувати метод порівняння, досягнутий з максимально можливим, ніж досягнутий із запланованим, як це робиться в західних технологіях управління часом [6]. Але головний результат використання хронометражу - поява певної здатності постійно контролювати їх ефективність. Облік власного часу протягом кількох тижнів виробляє особливий вид уваги до часу, і керівник починає дивитися на свої дії зовсім по-іншому.

Мислення зосереджено на ефективності. Першочергову роль відіграє безпосередня зміна мислення. Людина, яка навчилася виявляти та вдосконалювати неефективні процеси, намагається оптимізувати та підвищити ефективність – вона вміє застосовувати існуючі методи, адаптувати їх до своїх потреб або розробляти власні. А самі технічні прийоми організації часу та особистої роботи та їх безпосереднє виконання - це лише технологічна справа. Після події зміни свідомості починає діяти і приносити свої плоди у будь-якій діяльності.

Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основний принцип, з яким не можна порівняти жодні технологічні проблеми. Виходячи з припущення, що резерви ефективності, розвитку та самовдосконалення є не тільки реально досяжними, але й потенційно невичерпними, знаходячи правильне рішення і розробляючи необхідний метод - питання суто тактичні і свідомо вирішуються.

## **1.2. Причини та стандарти використання тайм менеджменту**

Причина створення та використання тайм-менеджменту спонукала людей почати розумно розподіляти свій час і мати час на неможливе [7]. Тайм-

менеджмент допомагає ефективніше використовувати не тільки робочий, а й вільний час. Зокрема, рекомендується не брати роботу додому, організувати своє життя так, щоб займати мінімум часу, ретельно планувати свій вільний час наперед і дотримуватися цих планів, особливо тренувати емоційні та фізичні регулярне перемикавання.

В американських компаніях, якщо звичайний працівник залишається довше, ніж зазначено в трудовому договорі, цей факт може бути причиною звільнення, оскільки свідчить про те, що працівник не встигає виконувати домашнє завдання. Використовуйте для активного відпочинку не тільки у вихідні, а й хоча б один вечір робочого дня тижня, а також використовуйте як міні-відпустку подовжені вихідні та святкові дні. Під час відряджень плануйте свій вільний час (від кількох годин до двох днів), щоб оглянути місцеві пам'ятки. Встановити правила користування телефоном, електронною поштою, Інтернетом тощо. і дотримуватися їх.

Особистий час має відбуватися протягом кількох робочих днів, можливо, тижнів, щоб проаналізувати ваш стиль роботи та визначити причини нестачі часу [7]. Тривожні симптоми неминучих тимчасових проблем можна визначити за такими симптомами.

1. Відсутність пріоритетів у виконанні справ (вирішення другорядних завдань із регулярним переміщенням основних).
2. Успіх у виконанні великих завдань (часто викликаних пізнім початком роботи над ними).
3. Великий потік всіляких рутинних справ (ризик потонути в дрібницях).
4. Завчасне вивчення ділової кореспонденції (поточна документація).
5. Робота ввечері та у вихідні (офісного часу не вистачає).
6. Постійно виконувати роботу для своїх колег або підлеглих (здається, що так буде швидше чи надійніше).
7. Позапрофільна робота (неефективне використання можливостей).
8. Постійне перешкоджання роботі (нескінченні телефонні дзвінки та вплив відвідувачів).

9. Уточнення інформації, постійне запитання (утруднене сприйняття інформації через втому).

Після визначення часу необхідно проаналізувати всі види діяльності, в яких брала участь людина. Для цього можна скористатися таблицями розподілу ділянок робіт, пов'язаних з тимчасовими витратами – фактичних і теоретично досяжних, скласти перелік перешкод. Подальший аналіз можна провести з точки зору двох позицій: позитивної та негативної, тобто для визначення сильних і слабких сторін для раціонального використання першої та уникнення останньої.

«Поглиначі часу». Виконуючи детальний аналіз основних поглиначів часу, ви можете краще контролювати свій робочий процес і уникати відволікань (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Ознаки дефіциту часу

*Джерело: [складено автором]*

Основні причини, чому ми втрачаємо час.

1. Телефонні дзвінки – це право на перше місце, порушують робочий настрій і не дають зосередитися на справах [7]. З поширенням мобільних телефонів проблема стала глобальною.
2. Відвідини офісу відволікають більше, ніж телефони, тому що їх не можна ігнорувати чи виконувати іншу роботу одночасно.
3. Погано організований обмін інформацією між підрозділами.

4. Проблеми з комп'ютерною технікою та оргтехнікою.
5. Зміна робочого наряду, збереженого колегами.
6. Відсутність організаційного планування.
7. Невміння слухати інших людей.
8. Неадекватна організаційна структура.
9. Плутанина в пошті. Особливо важливо для керівників, чия кореспонденція не проходить вчасно або зовсім не проходить через секретарський фільтр, щоб визначити важливість листів.
10. виправлення помилок, які можна запобігти. Помилки породжують таку ж поспіх, неуважність, небажання працювати тощо.
11. Нерішучість у ділових питаннях.
12. Погано організовані та узгоджені зустрічі, плани.
13. Відволікання на робочому місці. Величезний список дрібниць відповідно до особливостей кожної людини.
14. Надмірна адміністративна бюрократія.
15. Непотрібні дискусії про свою роботу та роботу інших. І лише пусті розмови.

Іншою помилкою є припущення, що характер дефіциту часу у працівника організаційний. Брак часу – це швидше психічна проблема. Ви недостатньо впевнені в собі, не маєте чіткого уявлення про свої цілі, ви не вмієте розставляти пріоритети, тому вам не вистачає часу ні на що.

Для того, щоб технології управління часом персоналу стали інструментом підвищення ефективності компанії, необхідно інтегрувати їх до системи стандартів компанії, як формальних, так і неформальних, які також можна розділити на 3 групи (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Стандарти управління часом

*Джерело: [8]*

Планування означає підготовку до досягнення цілей і впорядкування робочого часу. З практики відомо, що якщо витратити 10 хвилин на планування робочого часу, то можна заощадити до двох годин на день.

Щоб раціонально використовувати свій час, керівник повинен перш за все чітко усвідомлювати свої основні функції, цілі, наміри та бюджет часу. При плануванні слід враховувати наступні основні правила:

- плануючи день, залишайте 40% вільного часу, тобто 60% часу витрачається на заплановану роботу, 20 – на непередбачувану, 20% – на спонтанну;

- необхідно постійно фіксувати витрачений час. У ньому має бути зазначено, як і на які потреби вони були витрачені [8]. В результаті керівник, який має повне уявлення про вартість свого часу, може скласти план на майбутнє;

- щоб скласти гарний план з чітким зазначенням використаного часу, необхідно розділити завдання на довгострокові, середньострокові та короткострокові.

1. Основні принципи плану: регулярність, системність, послідовність.

2. Щоб забезпечити реальність планування, йому слід спланувати низку завдань, які керівник справді буде виконувати.

Основою плану тайм-менеджменту експерта може служити його перспективний план. З урахуванням цього багаторічного плану складається річний план, який включає квартальні плани. Квартальні плани можна узгоджувати з річним і розділяти на місячні. Виходячи з цього, тижневий план буде найбільш точним планом використання спеціалізованого робочого часу.

План робочого дня є найважливішим кроком у плануванні робочого часу, він постійно контролюється та адаптується до ситуації.

Організуйте свої плани на день за методом «Альпи».

Цей метод включає п'ять етапів:

- надання завдань;
- орієнтовна тривалість акцій;
- резервування часу (співвідношення 60:40);
- визначення пріоритетів і перепризначень;
- перевірка рахунку виконавця.

Порядок виконання речей можна визначити за принципом Парето (співвідношення 80:20). Цей принцип означає, що в середині цієї групи або набору окремі дрібні частини більш виражені, ніж взагалі в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна констатувати, що використання робочого часу спеціаліста: за перші 20% витраченого часу досягається 80% результату. Решта 80% витраченого часу дають лише 20% від загального результату.

Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу ABC. Ця методика заснована на тому, що відсотки найважливіших і найменш важливих справ у сумі залишаються незмінними. Усі завдання поділяються на три класи за важливістю. Аналіз ABC базується на трьох моделях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Встановлення пріоритетності завдань за допомогою ABC-аналізу.

Задачи			Степень вклада для достижения цели, %	Исполнитель
Тип	Степень важности	Количество, %		
A	Наиболее важные	15	65	1-й руководитель
B	Важные	20	20	Подлежат перепоручению
C	Малосущественные	65	15	Подлежат обязательному перепоручению

Джерело: [9]

Найважливіші справи становлять 15% від загальної кількості справ, які розглядає фахівець. Внесок цих завдань у досягнення мети становить близько 65%.

Важливі завдання становлять 20% їх загальної кількості, їх важливість для досягнення мети – близько 20%.

Менш важливі (незначущі) завдання становлять 65% їх загальної кількості, а їхня значимість дорівнює 15%.

Щоб використовувати ABC-аналіз, необхідно дотримуватися таких правил:

- скласти список усіх майбутніх завдань;
- розташувати їх у порядку важливості та порядку;
- пронумерувати ці завдання;
- оцінювати завдання за категоріями А, В і С;
- завдання категорії А (15% від загальної кількості) розв'язує перший керівник;
- завдання категорії В (20%) підлягають перепризначення;

- завдання категорії С підлягають обов'язковому перепризначення через їх неповноцінність.

Щоб використовувати ABC-аналіз, необхідно дотримуватися таких правил:

- скласти список усіх майбутніх завдань;
- розташувати їх у порядку важливості та порядку;
- пронумерувати ці завдання;
- оцінювати завдання за категоріями А, В і С;
- завдання категорії А (15% від загальної кількості) розв'язує перший керівник;
- завдання категорії В (20%) підлягають перепризначення;
- завдання категорії С підлягають обов'язковому перепризначення через їх неповноцінність.

Оперативне планування діяльності виконавців.

З практики відомо, що оперативне щоденне планування постачальників дозволяє підвищити їх продуктивність на 25-30%, заощадити час керівника на регулювання процесів через непередбачувані порушення, що виникають під час роботи: через відключення електроенергії, відключення електроенергії, проблеми з транспортуванням та інші непередбачувані проблеми. факторів [9].

Керівник здійснює щоденне оперативне планування роботи виконавців, доручаючи їм завдання на наступний день. Причому необхідно одночасно видавати основні та резервні завдання (можна видати 2-3 завдання резервного копіювання). Завдання, видані головним виконавцем, заносяться до його трудової книжки [9]. Це дозволяє підряднику в разі неможливості виконати основне завдання негайно, не втрачаючи часу, приступити до заміни. Це економить його час при переході на іншу роботу, а керівник присвячує себе вирішенню своїх завдань, не витрачаючи час на підготовку та введення нового завдання. У разі неможливості виконання основної дії виконавець зобов'язаний негайно повідомити про це керівника робіт. Якщо це неможливо, підрядник повинен повідомити керівника в кінці робочого дня про виконання ним

резервного завдання. Цю інформацію він може передати керівнику особисто, через службовця чи секретаря або зробити запис у робочому щоденнику.

### **1.3. Впровадження тайм менеджменту в компанію**

В останні роки все більше організацій визнають необхідність централізованого впровадження на підприємствах технологій тайм-менеджменту. Така потреба зумовлена наступними факторами.

1. Зростання темпів змін навколишнього середовища вимагає передачі великих повноважень працівникам організації, прийняття ними рішень та самостійної організації та планування їхньої роботи [10, ст. 25]. Особливо це стосується багатопроєктної діяльності, а також великої кількості зовнішніх запитів (від замовників, постачальників, субпідрядників тощо), адресованих безпосередньо працівнику та вимагають від нього самостійного встановлення пріоритетів (без звернення до безпосереднього начальника) за адресою час обмежених ресурсів.

2. Зростає частка нематеріальних активів у вартості організації; «Ключові компетентні» та ефективність їхньої роботи стають основним фактором успіху все більшої кількості компаній. Водночас зовнішній контроль діяльності працівника, який носить творчий характер, але підвищує значення організації самостійної роботи такого працівника, є надзвичайно вимогливим.

3. Постійно значні зміни в діяльності - розробка нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нових інструментів і систем управління - стають нормою для організацій, а не рідкісним винятком [11, ст. 60]. Для топ-менеджерів або спеціалістів організації нормою стає постійне збільшення кількості та обсягу завдань, необхідність постійного пошуку часу для проєктів, що дозволяють організації безперервно розвиватися.

Така потреба сучасних організацій у централізованому корпоративному впровадженні тайм-менеджменту зумовила необхідність визначення місця технологій тайм-менеджменту в системі управління організацією.

Тайм менеджмент – це технологія організації часу та підвищення ефективності його використання. Це не стільки набір прийомів, скільки стиль життя та філософія цінності часу в швидкому потоці інформації та постійно мінливому світі. Основна ідея Time Management (ТМ) полягає в тому, щоб зосередитися на тому, куди слід інвестувати час, а не на те, як робити речі швидше. Насправді дуже важливим і складним завданням є визначення пріоритетів, які впливають на всі сфери управління прийняттям рішень. Ефективне управління бізнесом неможливе без глибокого розуміння та практичного застосування цих принципів у повсякденному житті.

Як би там не було, кожен розпоряджається своїм часом. Питання лише в тому, наскільки вони будуть ефективними. Адже проблема тайм-менеджменту набагато ширша за банальне складання графіка чи схеми реалізації проекту. Роль ефективного тайм-менеджменту особливо гостра для керівників – вони керують не тільки своїм часом, а й робочим часом своїх підлеглих. Багато керівників стикаються з нестачею робочого часу, що непомітно переростає в брак вільного часу. Класичні ознаки нестачі часу в голові: постійна поспіх – завжди одна година, для виконання наміченої роботи достатньо одного дня; великий потік рутинних і невідкладних проблем, які довго вирішуються; він постійно додає папір вдома і зазвичай вночі; в оточенні «пожирателів часу»: пізно дзвонять телефони; розпорошеність персоналу; лідерство, яке вимагає незапланованих і тривалих зустрічей.

Те, що іноді потрібно керувати раціонально, сьогодні є само собою зрозумілим. З нестачею часу або повною його відсутністю стикаються всі - від керівників нижчого рівня до керівників і власників бізнесу [12, ст. 22]. Донедавна тайм-менеджмент розглядався в основному по відношенню до особистості. Це означає, що будь-який спеціаліст може застосувати методи тайм менеджменту до свого часу (рис. 1.10):

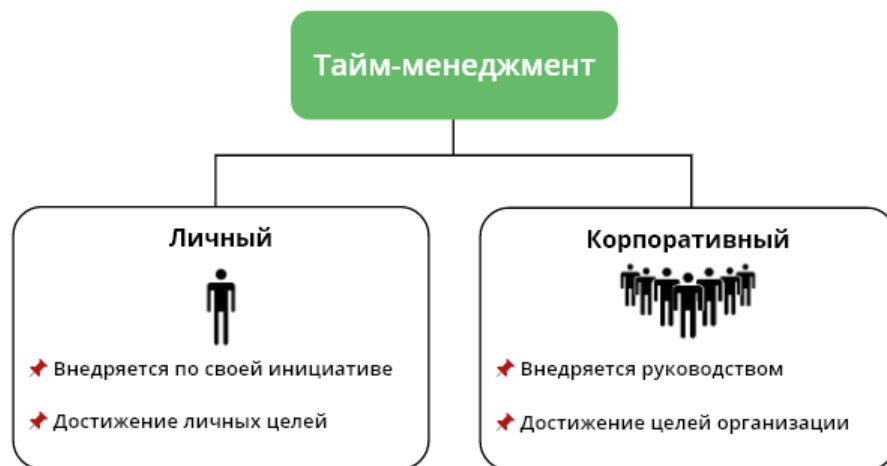


Рис. 1.10. Відмінність особового і корпоративного тайм-менеджменту  
Джерело: [12]

Остання тенденція – впровадження в компаніях системи управління часом (corporate time management). Тайм менеджмент – це новий напрямок в управлінні бізнесом. У більшості українських організацій керівництво не замислюється над тим, які завдання виконують підлеглі протягом робочого дня, як вони будують свою роботу в рамках своїх посадових обов’язків.

Цілком природно, що керівник компанії або її ключові співробітники не можуть самостійно впоратися із завданням впровадження тайм менеджменту. Зазвичай вони звертаються за допомогою до експертів з тайм менеджменту. І цілком природно, що попит викликає пропозицію.

Це означає, що тривалість курсів та навчання з тайм-менеджменту коливається від 2 до 10 днів і коштує від 3 тис. грн. до 10 тис. грн. Пропоновані програми також різні: це «Курси тайм менеджменту для перших осіб», які проходять у формі семінарів, та курси для рядових співробітників. Існують технології впровадження тайм менеджменту в компанії.

Усі ці курси об’єднує одне – всі вони засновані на західних технологіях і не завжди співвідносяться з українською реальністю. Крім того, більшість семінарів та тренінгів з тайм менеджменту носять індивідуальний характер, тому це більше стосується особистого тайм-менеджменту, ніж корпоративного.

Що стосується порівняльного тайм менеджменту, то, на нашу думку, має бути три сфери:

- корпоративний тайм-менеджмент;
- корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів;
- індивідуальний тайм-менеджмент провідних спеціалістів.

Тайм менеджмент компанії насамперед орієнтований на створення ефективною системи взаємодії підрозділів та посадових осіб компанії [13, ст. 15]. Вона включає широке використання локальних мереж та інформаційних технологій у процесі комунікації.

Наприклад, використання MS Outlook значно економить час у процесі передачі необхідної інформації. Це пояснюється вмінням стисло й чіткіше сформулювати суть проблеми. Письмова інформація сприймається швидше і точніше, ніж усна. Крім того, в процесі комунікації з використанням інформаційних технологій є можливість значно заощадити час на передачу інформації. Це пов'язано з відсутністю необхідності переходити з офісу в офіс або з однієї організації в іншу.

Також багато часу економиться на особистому спілкуванні в процесі передачі інформації через Інтернет завдяки наявним шаблонам і символам, які замінюють фрази, що є елементами ввічливого спілкування.

Тайм менеджмент підприємства - це загалом система правил і стандартів взаємодії співробітників у компанії, правил і механізмів обміну інформацією. Багато в чому такий тайм-менеджмент за змістом дублює процес комунікації в компанії. Тому важко віднести абсолютно новий напрямок у сфері управління бізнесом.

Використовуючи прийоми покращення комунікації та оптимізації комунікаційного процесу в компанії в рамках тайм-менеджменту, буде досягнуто більшого організаційного та економічного ефекту.

Корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає створення однакового алгоритму їх роботи для співробітників одного або кількох відділів, які виконують однакові завдання.

У кожній організації можна виділити названі проблеми, до яких залучені всі співробітники організації. Тому управління часом має поширюватися на всю організацію, оскільки окремі острівці його застосування ніколи не дають відчутних переваг. Менеджер визначає пріоритети цілей і намірів, які він ставить перед людьми, виходячи з «важливості-невідкладності», щоб досягти мети якомога швидше і ефективно [14, ст. 124]. Якщо немає ефективної системи тайм-менеджменту, людина йде до роботи, як у кіно: він приходить вранці і не знає, що з ним буде наступної миті.

Щодня прем'єра, а епізоди/події можуть відбуватися за будь-яким сценарієм. Це цікаво, але не дуже продуктивно. Роль лідера полягає в тому, щоб активно просувати свою організацію, і таким чином ставити цілі та передбачати хід подій. Менеджери середньої і вищої ланки повинні не сприймати вплив на компанію ззовні, а розвивати бізнес, активно впливаючи на навколишнє середовище. Іншими словами, менеджер може бути футбольним м'ячем, у який грають обидві команди гравців, і він поняття не має, куди він полетітиме далі. А ще він може бути нападником, вести м'яч і чудово знати кого і коли передавати.

Ви не можете просто керувати робочим часом [14, ст. 59]. Якщо компанія впроваджує принципи тайм-менеджменту серед своїх співробітників, їй неминуче доведеться захоплювати їх особистий час. Слід також забути, що всі ми живемо в нерівних соціальних умовах: у PR немає наказу виконувати план виробництва підшипників, а прості працівники не довіряють рекламній кампанії. Питання, звичайно, в тому, хто з двох ефективно використовує час, адже власнику фабрики для виконання роботи потрібно працювати вісім годин на день, а PR-менеджеру може бути кілька днів поспіль. А скільки роботи чи особистого часу він витратить на це, в принципі важко виміряти [15, ст. 14].

Однією з головних проблем у цій сфері тайм-менеджменту є відносно невелика кількість співробітників, яких можна об'єднати в людей, які виконують однакові обов'язки, і велика кількість таких груп в одній компанії. Тому оптимізація робочого часу кожної групи спеціалістів вимагає розробки рекомендацій та методів управління часом, характерних лише для цієї групи

спеціалістів. Як правило, спеціалісти з тайм-менеджменту або не просто цим займаються, віддаючи перевагу груповим семінарам та тренінгам на основі індивідуальних методик тайм-менеджменту, або послуга створення системи тайм-менеджменту для кожного окремого підрозділу компанії є досить дорогою.

Слід зазначити, що, як правило, не всі підрозділи компанії потребують впровадження системи тайм-менеджменту. Проблема тайм-менеджменту виникає там, де є альтернатива його використанню. У тих підрозділах підприємства, де працівники виконують монотонну механічну роботу, необхідно вивчати фізіологічні та психологічні здібності людини при виконанні заданого алгоритму дій за існуючих умов тяжкості та напруженості роботи.

Часто безпідставно стверджувати, що в компанії не впроваджені процеси управління, а працівники не зацікавлені якнайшвидше виконувати свої обов'язки [15, ст. 26]. Це пов'язано з тим, що кожен працівник має свої посадові обов'язки, які прописані в посадовій інструкції та трудовому договорі. У трудовому договорі також зазвичай вказується, скільки годин він має працювати на день і скільки днів на тиждень має працювати. Це означає, що є певний обсяг роботи (обов'язки, визначені трудовим договором) і час на її виконання (режим і графік роботи, встановлені трудовим договором).

При підготовці семінарських програм та тренінгу з тайм-менеджменту зазвичай мало уваги приділяється фізіологічним особливостям людини та умовам напруженості й напруженості праці.

Що стосується індивідуального тайм-менеджменту провідних спеціалістів, то в основному це індивідуальний тайм-менеджмент керівника та особи. Цей напрямок на сьогодні є найбільш розвиненим і найефективнішим з точки зору практичного використання [15, ст. 58].

Загалом корпоративний тайм-менеджмент є дуже перспективною сферою корпоративного менеджменту, хоча складнощів з його застосуванням на практиці в даний час чимало. Визначення необхідності впровадження корпоративного тайм-менеджменту та сфери його застосування на окремому підприємстві має бути:

- в яких відділах (або для яких відділів роботи) доцільне впровадження тайм-менеджменту;

- який економічний та організаційний ефект буде досягнутий від впровадження корпоративного тайм-менеджменту в компанії. Тобто мова йде про співвідношення витрат і вигод;

- ймовірність того, що ефект від впровадження корпоративної системи управління часом у компанії буде достатньо тривалим, щоб врахувати економічні та організаційні ефекти.

Тому застосування системи тайм-менеджменту компанії в компанії буде ефективним лише у разі комплексного підходу до процесу тайм-менеджменту в одній організації [15, ст. 86]. Систему корпоративного тайм-менеджменту слід розробляти індивідуально для кожної компанії та поєднувати в собі всі три напрямки корпоративного тайм-менеджменту: корпоративний тайм-менеджмент, корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів та індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців. Крім того, в ряді випадків управління часом підприємства окремих підрозділів має базуватися на фізіологічних особливостях людини та умов праці та вимогливості праці як процесу грамотного розподілу часу.

## РОЗДІЛ 2

### ТАЙМ МЕНДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Інструменти економії ресурсів часу

Для будь-якої транспортної компанії, що розвивається, яка наближається до лінійного зростання, оптимізація витрат часу стає одним із пріоритетних інструментів підвищення прибутковості. В умовах фінансової кризи зниження витрат стає ключовою умовою виживання багатьох організацій. У період «мобілізації» компанії топ-менеджери втрачають ще більше часу та уваги, ніж у «мирні часи». Адже вони повинні зосередитися на ретельному опрацюванні та послідовному виконанні плану та забезпечити відповідність кадрової політики цілям, ресурсам і потребам організації [16].

Досвід управління флотом компанії, включаючи можливості оптимізації морської логістики по всьому ланцюгу судна від порту навантаження в порт розвантаження, може підвищити ефективність судна, і кожен заощаджений день важливий під час фрахтування [17].

У глобальних морських ланцюгах поставок виникають збої та перевантаження. З літа 2020 року недостатня потужність щодо контейнерів, суден та портової інфраструктури змушує морські та портові компанії шукати альтернативи та оптимізувати використання інфраструктури. Більшість нинішніх дискусій щодо вирішення ситуації крутиться навколо своєчасного прибуття кораблів у порти, але це вирішує лише частину проблеми [18].

Недавній інцидент з Ever Given на Суецькому каналі підкреслив судноплавство та пізнє прибуття. Однак проблеми йдуть набагато далі. Багато людей вважають, що морські ланцюги поставок фрагментовані, а порти недостатньо синхронізовані з судноплавними маршрутами та варіантами внутрішнього мультимодального транспорту. Рекордно високі тарифи на

перевезення відображають поточну ситуацію в морському секторі. Коли ланцюг поставок знаходиться під тиском, дисбаланс між попитом і пропозицією призвів до стрибка цін на контейнери (рис. 2.1) [19].

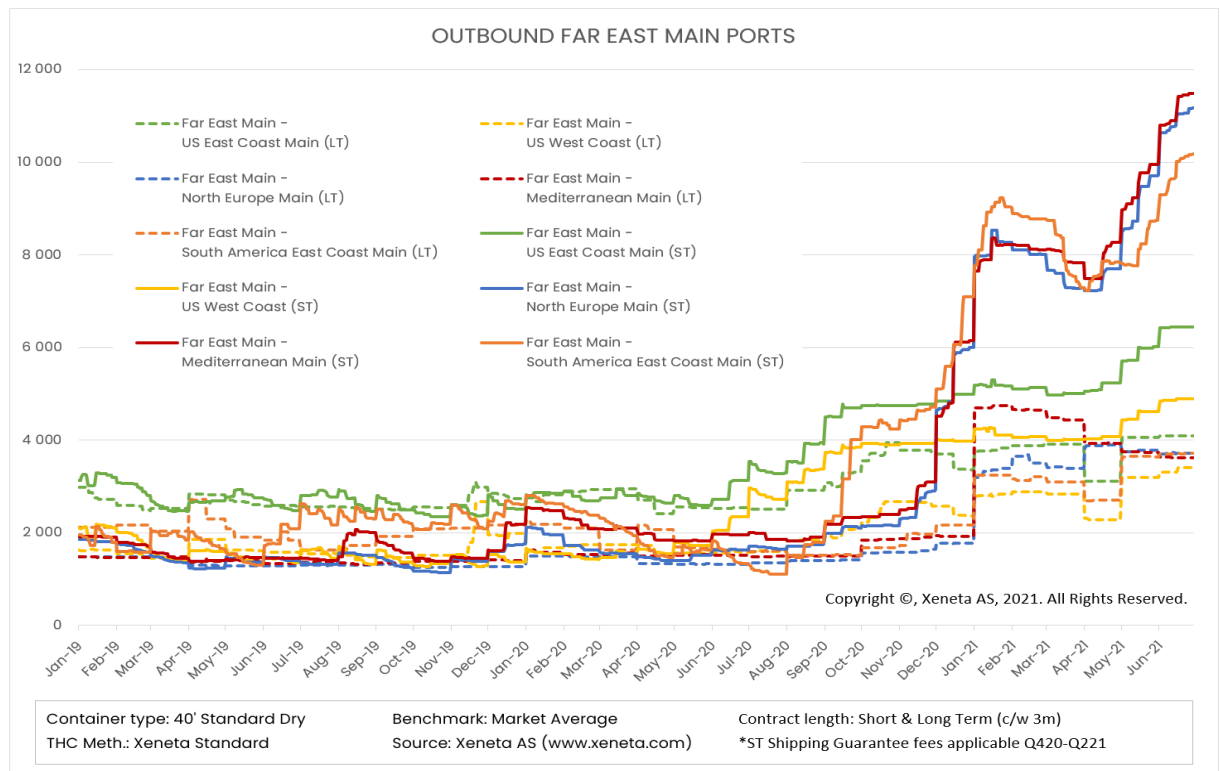


Рис. 2.1. Динаміка головних портів далекого Сходу

Джерело: [19]

Розробка довгострокових та короткострокових тарифів на перевезення 40-футового контейнера за індивідуальними угодами, що відправляються з великих портів Далекого Сходу з 1 січня 2019 року по 28 червня 2021 року [19].

В останні місяці велика увага приділяється портам на західному узбережжі США - Лонг-Біч і Лос-Анджелес в затоці Сан-Педро і Окленд-Бей поблизу Сан-Франциско, які разом обробляють близько 40 відсотків американського імпорту з Азії. Затримки в цих портах нещодавно досягли надзвичайного рівня: деякі з найбільших суден чекають майже три тижні, щоб прибути на причал (рис. 2.2), що явно впливає на вантажні та експортні потоки.

Причина завантаженості – нестача інфраструктури та ресурсів. Однак ситуація складніша, оскільки існує багато причин обмеженості портової інфраструктури. У випадку з Оклендом, наприклад, передбачається, що корабель почав горіти і займав причал набагато довше, ніж планувалося.

Середній час очікування (днів) протягом 4-тижневих періодів 451 контейнеровоз здійснив 2400 відвідувань порту Окленд (1222 заходів) і Лонг-Біч (1178 викликів) у період з 1 січня 2020 року по 13 червня 2020 року.

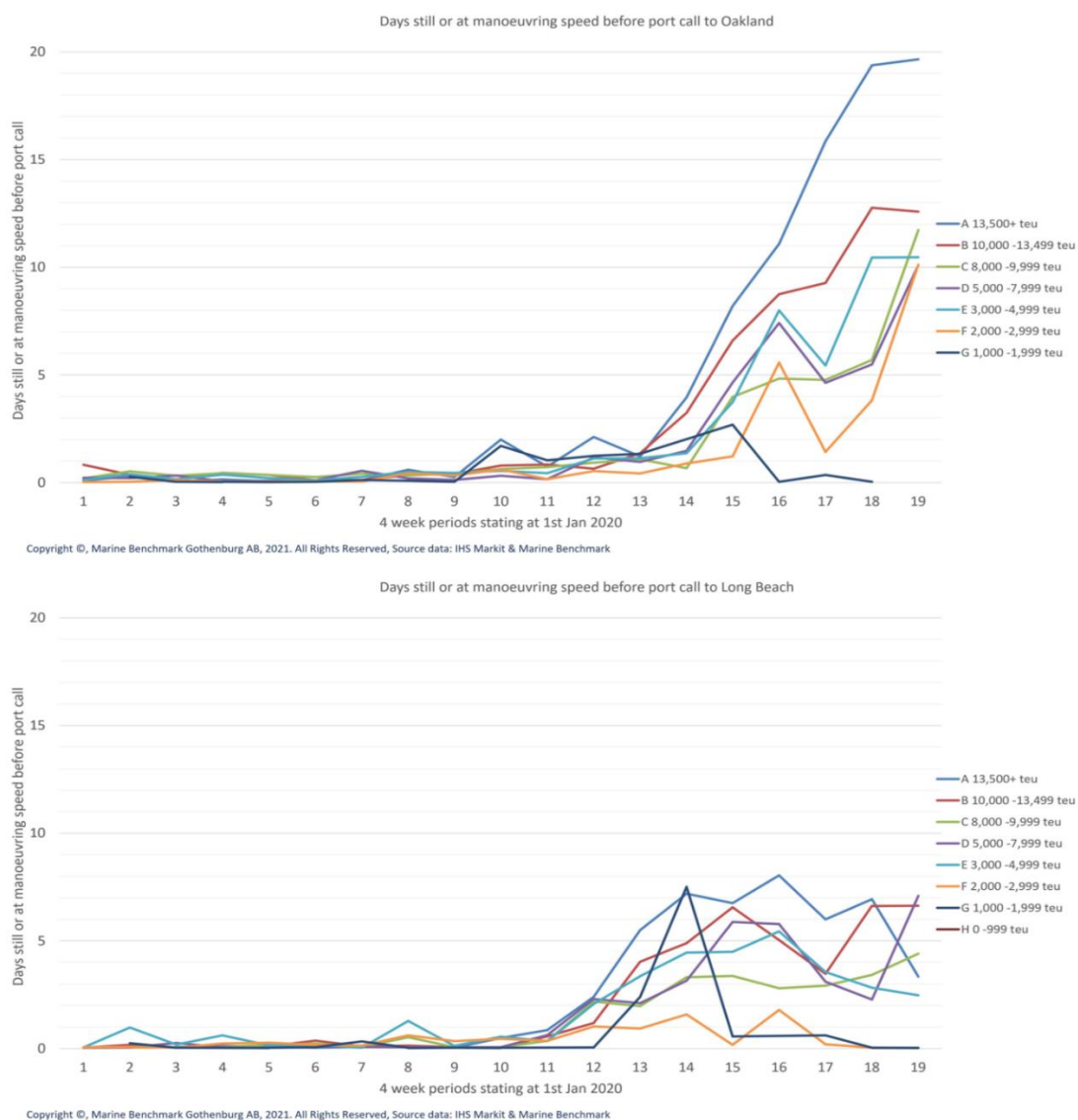


Рис. 2.2. Динаміка днів спокійного або швидкісного маневрування до заходу в порт Охланд – Лонг-Біч

Джерело: [19]

Основна роль ланцюгів поставок полягає в досягненні більш високого рівня довіри в усьому ланцюжку, використовуючи можливості для зниження витрат і викидів. Судноплавні компанії, а також клієнти морського ланцюга поставок працюють над розробкою стратегій пом'якшення наслідків, щоб скоротити час очікування судна та невизначеність щодо того, коли судно буде обслуговуватися портом, наприклад, щоб якомога швидше дістатися до зони порту або перебронювати. Обладнання. Це непотрібно, дорого і неефективно.

Основною причиною поточних затримок і високих тарифів на вантажні перевезення є відсутність потужностей, включаючи судна, контейнери, причепи та транспортні засоби, необхідні для інтермодальних перевезень.

У галузі логістики є два основні шляхи повернення до нормального життя. Це могло б збільшити резерви обладнання, щоб у нього були вільні потужності, щоб додаткові судна, контейнери, транспортні засоби та причепи могли забезпечити додаткові постачання у разі збільшення попиту або пропозиції [19]. Це непотрібно, дорого і, по суті, неефективно. В якості альтернативи він може реалізувати методи, які дозволяють існуючим об'єктам обробляти великі обсяги вантажів. У цій статті ми зупинимося на останньому варіанті.

Як поведуться кораблі в переповнених портах?

Вважається, що кораблі пришвартовані за межами порту і сидять і чекають, щоб зіткнутися з заторами порту. Однак значна кількість кораблів, які чекають біля причалу, натомість воліють дрейфувати або блукати за межами порту.

Наприклад, ротація портів від Лонг-Біч до Окленда з звичайним рейсом близько 385 морських миль досягла піку при середній транзитній відстані понад 1600 морських миль для великих контейнеровозів. Під час ротації з Лос-Анджелеса / Лонг-Біч до переповненого району Окленда / Сан-Франциско перевантаженість порту збільшила звичайну навігаційну відстань щонайменше в чотири рази [19].

Така ж тенденція збільшення рейсу також спостерігається на малюнку 4 для 145 суден, які зробили 322 зупинки в гавані Окленда з Лонг-Біч за 15-місячний період. Для суден, що пливли у зворотному напрямку (від Окленда до

Лонг-Біч) протягом того самого 15-місячного періоду, відстань становила від 389 морських миль до 425 морських миль, причому Лонг-Біч, як очікується, буде менш перевантаженим, що призведе до скорочення часу очікування та отже, менше потрібно швартувати за межами порту і менше блукаючих суден і додавання непотрібних миль до відстані між двома портами (рис. 2.3).

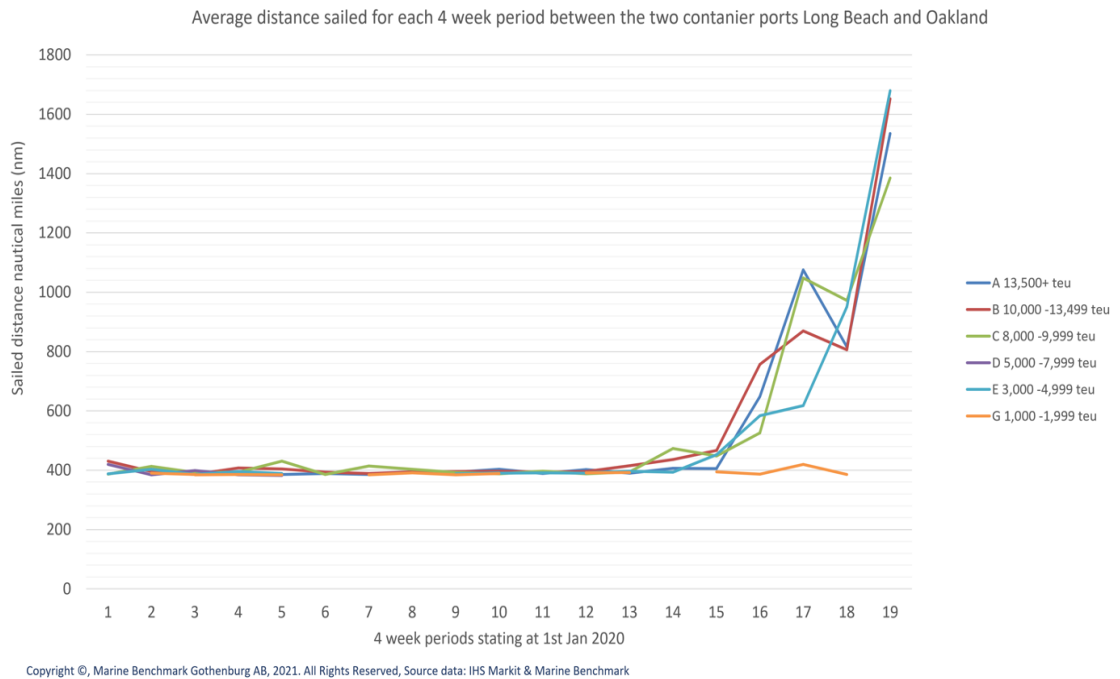


Рис. 2.3. Середня відстань за кожний 4-тижневий період між 2-контейнерними портами Лонг-Біч та Окленд (для 145 суден, що виконують 322 рейси з Лонг-Біч до Окленда з 1 січня 2020 року по 13 червня 2021 року)

*Джерело: [19]*

Лонг-Біч і Окленд - не єдині порти, які стикаються з цією ситуацією. На малюнку 5 показано глобальні цифри для контейнеровозів, які чекають за межами портів по всьому світу (рис. 2.4). Також представлені дані про Китай та західне узбережжя США.

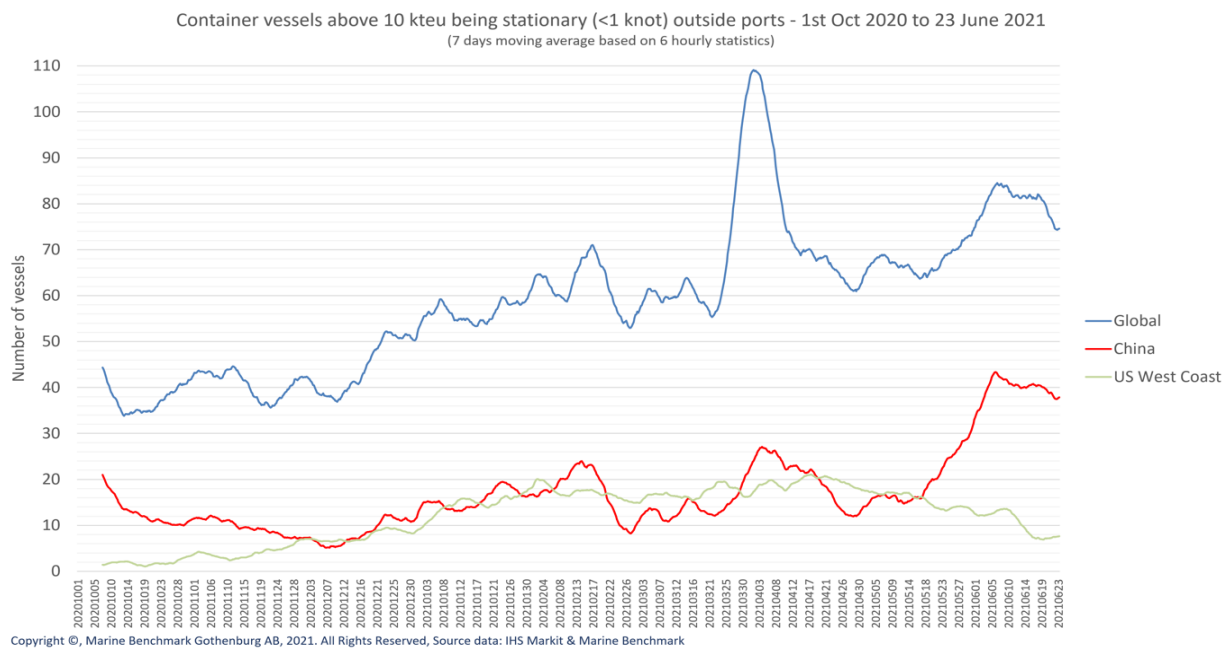


Рис. 2.4. Контейнеровози ємністю близько 10 kteu стоять на місці (для 145 суден, що виконують 322 рейси з Лонг-Біч – Окленд з 1 січня 2020 року по 13 червня 2021 року)

Джерело: [19]

Лонг-Біч і Окленд - не єдині порти, які стикаються з цією ситуацією (рис. 2.5).

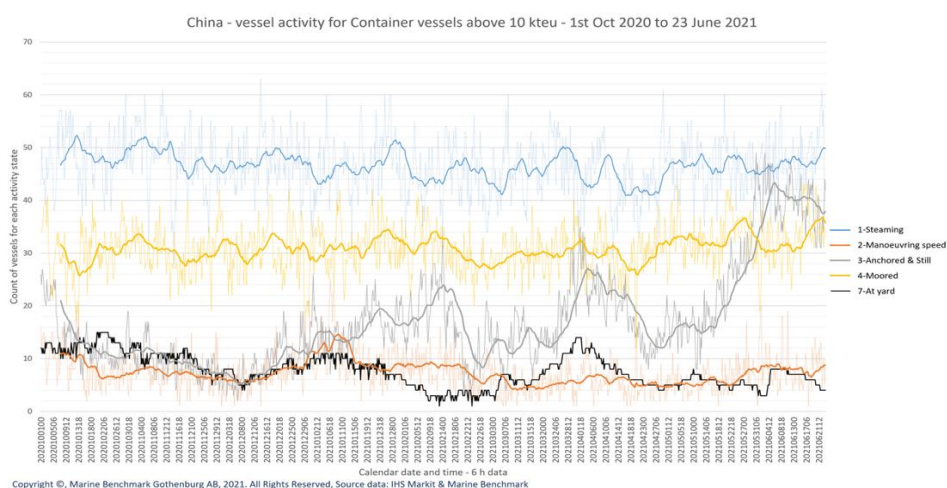


Рис. 2.5. Діяльність китайських суден для контейнерних суден понад 10 kteu

Джерело: [19]

На малюнку (2.5) показано глобальні цифри для контейнеровозів, які чекають за межами портів по всьому світу. Також представлені дані про Китай та західне узбережжя США.

Як досягти більшої міри передбачуваності часу прибуття та відправлення? Морський сектор приділяє підвищену увагу пошуку варіантів оцифрування, які можуть покращити координацію та синхронізацію в екосистемі самоорганізованої морської мережі постачання.

Однією з перспективних ініціатив є впровадження віртуального прибуття суден і стандартизованого обміну даними про раннє прибуття (ЛТ), який підтримується багатьма зацікавленими сторонами, пов'язаними з морською галуззю. Запропонований підхід до прибуття ЛТ такий, що порт забезпечує рекомендований час прибуття (як показано на малюнку 6) [19]. Цей підхід також частково розглядатиме те, що необхідно для скорочення викидів парникових газів (ПГ) у нещодавньому довіднику Міжнародної морської організації (ІМО) ЛТ. Однак ЛТ обмежується інтерфейсом порт-судно і може призвести до односторонньої перевірки порту, що може бути проблемою для судноплавних ліній, особливо під час перевантаженості порту (рис. 2.6).

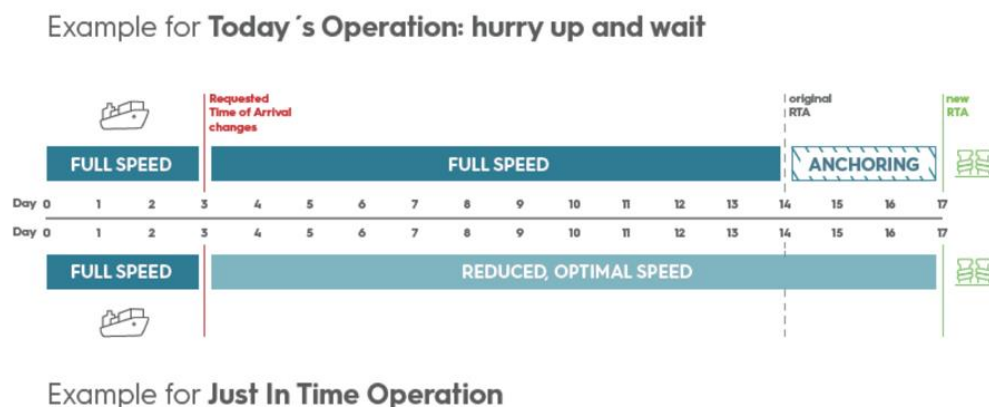


Рис. 2.6. Операція ЛТ

*Джерело: [19]*

Сьогоднішні операції в порівнянні з прибуттям ЛТ (ІМО (2020) Just In

Time Arrival Guide – бар’єри та потенційні рішення).

Одним із способів уникнути цього може бути запровадження часових проміжків, які можуть використовуватися гнучко та спільно всіма зацікавленими сторонами. Впроваджений у прозорий спосіб, він забезпечить власникам корисного вантажу кращу видимість і впевненість, зменшуючи невизначеність, зменшуючи вимоги до непередбачених випадків та зменшуючи втрати грошей.

Відповідно, ми пропонуємо розширити підхід до прибуття ЛТ за допомогою концепції управління часом, яка включає динамічну презентацію та управління прибуттям ЛТ та доглядом [19]. Про це повідомлятиметься через спільні дані, які надають актуальну інформацію про хід і планування черг і часу очікування, пов’язаних із портами як морськими бар’єрами. Це дозволить усім суб’єктам працювати більш ефективно у великому морському ланцюгу.

Щільний контроль може знизити тиск.

Прийняття концепції тайм-менеджменту може зменшити поточне навантаження на порти, перевізників і вантажовідправників, викликане перевантаженістю і, як наслідок, непередбачуваністю та збільшенням витрат. Як і в інших процедурах, заснованих на економії місця призначення, часовий інтервал є одиницею аналізу, яка дозволяє нам вийти за межі координації, заснованої на фізичному прибутті, і той, хто прийде першим, шліфує. Період часу дає кожній зацікавленій стороні на справедливій і справедливій основі можливість планувати наперед, регулярно відстежувати прогрес і координувати свої дії для досягнення спільної мети – задовільного, передбачуваного та своєчасного виконання. У той же час видимість ланцюга поставок покращується для всіх, кому потрібно знати, що означає менше сюрпризів і необхідність складати альтернативні плани в короткостроковій перспективі або без попередження.

Ми бачимо можливості розширити модель доставки ЛТ, щоб охопити низку типових сценаріїв (див. малюнок 8 нижче), розрізняючи інтервали прибуття та відправлення. У цьому контексті важливі прогнози відправлення, оскільки вони дозволяють нам зрозуміти, коли інфраструктура, яка

використовується для одного судна, може бути доступна для іншого (рис. 2.7).

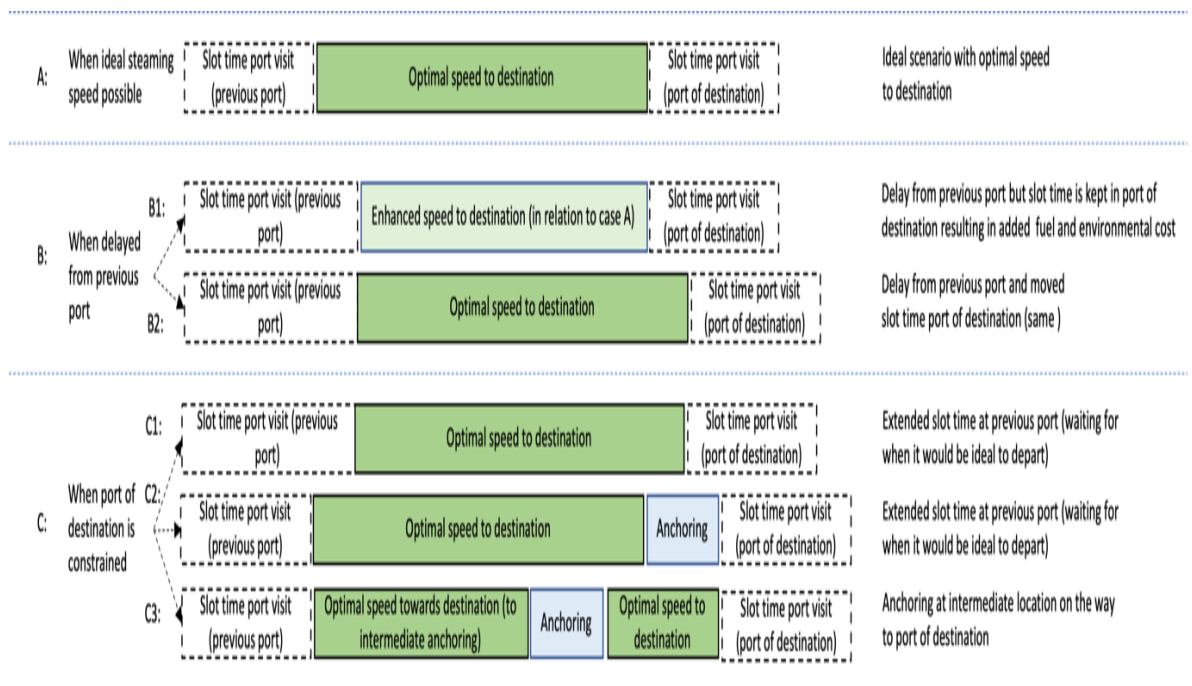


Рис. 2.7. Варіанти оптимальної енергоефективності

Джерело: [19]

Альтернативні варіанти доставки є якраз вчасно для оптимальної енергоефективності [19].

Сценарій А полягає в тому, що вихід з попереднього порту дозволить вам вчасно прибути в наступний порт, забезпечуючи таким чином оптимальну швидкість пари в пункт призначення.

Сценарій В – це затримка у виході з попереднього порту, що створює проблеми для інших видів діяльності інших суден у цьому попередньому порту. Є два способи синхронізації корабля з портом призначення.

- В1 Збільште швидкість транзиту до наступного порту (менш енергоефективний, що спричиняє більше викидів парникових газів).

- В2 Призначте новий часовий інтервал порту призначення, а потім продовжуйте роботу з початковою запланованою або відрегульованою

швидкістю. Це, ймовірно, турбує судноплавні компанії більше, ніж порти, оскільки вони стикаються з обмеженнями транспортної інфраструктури та зобов'язаннями зв'язуватися зі своїми клієнтами.

- Сценарій С – це коли інфраструктура в порту призначення обмежена. Тоді транспортна компанія має наступні альтернативи.

- С1 Судно повинно залишатися в попередньому порту якомога довше. Однак цей варіант вимагає меншої тривалості перебування в порту, яка стягується за судно, що залишається на борту.

- С2 Судно пришвартовано за межами порту призначення. Однак ця опція передбачає мінімальну плату за швартування, яка спонукає судно залишатися на якорі та не зависати / дрейфувати з порту.

- С3 Оскільки причали за межами порту можуть бути заповнені, судно може стати на якір десь на шляху до пункту призначення. Однак для цього потрібно, щоб причали розташовувалися в різних місцях уздовж торговельних шляхів по всьому світу, щоб зменшити затори в портах призначення.

Необхідність обміну даними.

Усе це ґрунтується на впевненості в часі порту призначення, оскільки це безпосередньо пов'язано зі здатністю порту призначення обслуговувати судно та здатністю судна прибути та відправитися вчасно. Тільки судна і порти, кожен з яких надає інформацію про передбачуваний час прибуття і відправлення на зустріч, можуть приймати це спільно і безперервно, а отже вживати заходів для пом'якшення наслідків у разі збою. Це є основою для змін в управлінні та плануванні через збої, а також коли порти досягають граничної потужності.

Добре функціонуючий, динамічний і швидкий режим керування слотами значною мірою залежить від обміну даними, дозволяючи всім залученим учасникам ділитися загальною обізнаністю про ситуацію та знати, що відбувається. Це особливо важливо, оскільки плани та прогнози починають змінюватися.

Раннє прибуття впливає на дві сторони однієї медалі: здатність компанії прибути вчасно і здатність порту приймати та обслуговувати судно. Тому не

лише порт призначення запитує, коли судно могло/повинно прибути, а й судноплавна компанія, яка оцінює свої можливості відповідно до конкретної ситуації ротації та зобов'язань перед своїми клієнтами. Пошук оптимального слоту, ймовірно, буде ітераційним процесом.

Часові інтервали як основа прозорості морського ланцюга поставок дозволяють вантажовідправникам отримувати актуальну інформацію про можливі затримки та допомагають судноплавним компаніям приймати обґрунтовані рішення про те, як найкраще обслуговувати своїх клієнтів. Оптимальна швидкість і маршрут в пункт призначення - це рішення, які повинні прийматися судноплавною компанією і капітаном судна, залежно від часу і можливостей порту для експлуатації судна.

Координація також вимагає розширення зв'язку між кораблем і портом, а також інтеграції зв'язку між Центром управління флотом і портами. Введення більшої кількості якірних зон уздовж маршрутів збільшує кількість варіантів судноплавних ліній [20].

Морська галузь виграє від управління невизначеністю, оскільки вони пов'язані з високими витратами для всієї мережі ланцюга поставок, про що свідчить зростання тарифів на контейнери. Визнання передбачуваності часу прибуття та відправлення допоможе галузі перейти від послідовності, заснованої на фізичній присутності, до віртуальної координації, щоб зробити важливий крок до більш керованого майбутнього.

Система управління часом контейнера (CDTMS).

Система керування часом простою контейнерів (CDTMS) дозволяє порту легко вимірювати та відстежувати час простою, а потім покращувати власні можливості логістичного планування своїх клієнтів [20]. Наша автоматизована система дозволяє порту виявляти затримки та допомагає розробляти стратегії зменшення затримок та ефективнішого підвищення ефективності. Для клієнтів можливість доступу до веб-додатку самообслуговування 24/7 надає додаткову перевагу відстеження поточного статусу контейнера та історії руху, від

розвантаження до висадки в пункті призначення, незалежно від судноплавної лінії, терміналу чи залізниці.

Можливості CDTMS.

CDTMS призначений для відстеження кожного переміщення кожного контейнера та надання оновлення статусу, а також обчислення, аналізу та звітності часу очікування та транзиту [20]. CDTMS автоматично отримує потоки електронного обміну даними (EDI) після їх надходження та зберігає їх у сховищі даних. CDTMS перетворює та об'єднує отримані файли подій, щоб створити чіткий і чіткий профіль контейнерів, що прибувають в порт. Збір достатньої кількості емпіричних даних дає змогу аналізувати закономірності та тенденції у часі проживання та переходу. Це ключовий інструмент у визначенні та дослідженні причин неприйняттого часу очікування та транзиту, щоб можна було вжити заходів щодо запобігання та виправлення.

CDTMS повідомлення.

Статистичні звіти, які аналізують час простою контейнера та час доставки, надають інформацію емпірично та графічно. Стандартні типи звітів включають:

- список посадок суден;
- аналітичні звіти;
- звіти про тенденції;
- вимога щодо стану та історії контейнерних перевезень.

Контейнерна система управління часом CDTMS отримала нагороду AARA 2007 року за інформаційні технології для покращення інтермодальних вантажних перевезень.

## **2.2. Світовий досвід впровадження тайм менеджменту**

Контейнерні компанії на даний момент можна назвати найкращим прикладом використання тайм-менеджменту в морських компаніях, тому краще зупинитися на них і розглянути їх більш детально. Управління часом зазвичай

сприймається сучасними менеджерами як західна технологія [21]. Водночас вітчизняна наукова школа організації праці та організації особистого часу має ряд власних досягнень, здобутих незалежно від досвіду іноземних компаній, і часом їм немає аналогів. Тож якщо ми подивимося на тайм-менеджмент у більш глобальній політиці, ми зрозуміємо, які інструменти можна було б використовувати в нашій країні і які внутрішні методи можна було б покращити.

Гонконг, 17 березня 2021 р. – Глобальна мережа судноплавства (GSBN) була зареєстрована в Гонконзі після отримання необхідних дозволів регуляторів у кількох юрисдикціях та офіційно розпочала свою діяльність для прискорення цифрової трансформації галузі судноплавства. GSBN було створено на неприбутковій основі, щоб дати можливість зацікавленим сторонам, які беруть участь у світовій торгівлі, підвищити безпеку постачання, оптимізувати операції та перейти до цифрової трансформації. Його акціонерами є найбільші в світі перевізники та оператори терміналів: COSCO SHIPPING LINES, COSCO SHIPPING PORTS, Hapag-Lloyd, Hutchison Ports, OOCL, SPG Qingdao Port, PSA International і Shanghai International Port Group [21].

За останній рік пандемія продемонструвала взаємозалежність миру та важливості глобальної торгівлі. Масові відключення в різних країнах непередбачувано вплинули на ланцюги поставок великих компаній у всіх секторах. Блокада, що послідувала, і бурхливий ріст електронної комерції розширили галузь до меж.

Бачення GSBN полягає в тому, щоб забезпечити та прискорити цифрову трансформацію галузі судноплавства шляхом створення безпечної платформи для обміну даними, яка дозволить галузі судноплавства підвищити свою стійкість:

- покращення цифрової комунікації та співпраці між зацікавленими сторонами;
- підвищити прозорість для підвищення стабільності та надійності операцій;

- створить платформу послуг даних, яка розкриває всім цінність цифрової трансформації.

Мартін Гнасс, інформаційний директор Harpag-Lloyd, сказав: «Заснування GSBN символізує важливу віху у створенні безпечної цифрової платформи для загальногалузевої співпраці, яка приносить користь усім учасникам глобального ланцюга поставок. GSBN прискорить обмін перевіреними даними про логістику та витрати, спростить бізнес-операції в ланцюжку поставок і створить цінність для всіх причетних.

Платформа для обміну даними, розроблена з урахуванням простоти використання, контролю доступу та стійкої економічної моделі.

Використовуючи технологію Blockchain, GSBN забезпечить платформу, яка дозволить своїм користувачам ділитися власними надійними логістичними даними в режимі реального часу. Платформа забезпечить кращий користувальницький інтерфейс, який дозволить гравцям у галузі взаємодіяти з даними та переглядати старі процеси [21]. Наприклад, багато зацікавлених сторін галузі все ще покладаються на ручні процеси або традиційний EDI замість API для деяких із своїх найважливіших завдань.

Крім того, платформа має надійне керування даними, щоб гарантувати, що лише уповноважені сторони мають права доступу для перегляда та використання даних. Дані, надіслані на платформу GSBN, повністю зашифровані за допомогою закритих ключів, а права доступу до даних керуються лише на рівні поля даних. Посилені заходи безпеки даних також захистять конфіденційну ділову інформацію від несанкціонованого або неналежного розкриття або використання.

GSBN також створено на неприбутковій основі, щоб економічно мотивувати кожного члена до участі та надавати високоякісні дані. У майбутньому GSBN створить структуру з усіма зацікавленими сторонами, щоб поділитися перевагами продуктів даних на основі платформи даних.

Найбільшими в світі контейнерними перевізниками за місткістю флоту є Maersk, MSC, COSCO, CMA CGM, Harpag-Lloyd, ONE, Evergreen, Yang Ming,

Pacific International Lines, Hyundai [22].

Компанія COSCO.

Незважаючи на все ці компанії не тільки являють собою контейнерні перевезення, а також заключають договори з успішними кріюінговими компаніями, що займаються наємом кваліфікованого персоналу. Тим самим компанії мають змогу контролювати потоки кадрів, що впершу чергу керують в компаніях і мають доступ до всього персоналу і його кваліфікації.

COSCO Shipping Lines об'єднує зусилля з Dell (CN) в рамках стратегічного партнерства.

Вранці 23 вересня 2019 року Dell (Китай) і COSCO Shipping Lines підписали рамкову угоду про стратегічну співпрацю.

Згідно з угодою, обидві сторони, за підтримки свого керівництва та впливу в галузі, повністю досліджуватимуть потенціал співпраці в таких сферах, як логістика, цифровізація, штучний інтелект тощо. і буде розвивати всебічне стратегічне співробітництво під керівництвом української ринкової бази та орієнтації на клієнта [22].

Рамкова угода заклала основи майбутньої міцної співпраці між двома сторонами, ще більше зміцнила взаєморозуміння та довіру, сприяла підвищенню позицій та конкурентоспроможності обох сторін на міжнародному та внутрішньому ринках та забезпечила безпрограшну ситуацію.

Цікаві факти про COSCO:

- COSCO показав високі фінансові результати під час пандемії COVID-19, річний звіт свідчить про збільшення прибутку на 8,18%;
- вражаючий результат був досягнутий, незважаючи на падіння міжнародних маршрутів на 6,2%, а внутрішнього перевезення в Китаї – більш ніж на 16%;
- експерти відзначають, що рецепт виживання в умовах кризи був однаковим для всіх судноплавних компаній;
- скасування рейсів (під час весняної блокади було скасовано понад 400 рейсів, а COSCO досі публікує на сайті розклад скасування портів);

- підтримання транспортних тарифів;
- низькі ціни на паливо.

COSCO Shipping нещодавно підписала угоду з китайським гігантом електронної комерції Alibaba та його дочірньою компанією Ant Group про підтримку технології блокчейн у доставці. Ant Group розроблятиме інтелектуальні системи для кораблів, портів і логістики COSCO.

За словами представника Ant Group, роль компанії в проєкті полягає у вирішенні проблеми доставки доставки, яка передбачає багато кроків із залученням багатьох акторів: від постачальників логістичних послуг і транспортних компаній до портів і фінансових груп. На думку Ant Group, фінансова сторона ланцюга поставок є найбільш підходящою платформою для впровадження технології [22].

«Завдяки технології блокчейн від Ant Group ми з нетерпінням чекаємо підтримки цифрової трансформації світової судноплавної індустрії та співпраці з COSCO SHIPPING для спрощення та оптимізації глобальної зовнішньої торгівлі», – сказав генеральний директор Ant Group Ерік Цзін.

Нагадаємо, наприкінці травня компанії підписали подібну угоду з China Merchants Port Group. Крім того, Alibaba нещодавно приєдналася до ініціативи міжнародної асоціації систем портового співтовариства (IPCSA-IASB) на основі блокчейна накладних.

COSCO вже експериментує з блокчейном в порту Циндао, який входить до групи портів Шаньдун. Наприкінці червня порт Циндао заявив, що перекинув майже 500 контейнерів, що заощадило кожного 24 години. Рішення включає безпаперову реєстрацію товарів для імпортерів за допомогою морських або електронних рахунків-фактур.

Maersk.

З жовтня 2020 року Maersk є найбільшим судновласником у світі, володіючи та експлуатуючи 1388 суден. Флот базується на контейнеровозах (713 суден); також великий відсоток 430 буксирів (Svitzer Group) і нафтових танкерів.

Крім того, Maersk є одним із світових лідерів у нафтогазовій промисловості. Флот компанії складається з 43 берегових суден (в основному АНТС і судна постачання). Maersk також володіє 14 самопідйомними, 4 напівзаглибними, 4-точковими бурами.

Маючи великий досвід у сфері ІТ, Maersk постійно розробляє нові цифрові рішення, які покращують суднові зв'язки, покращують ефективність управління запчастинами та зменшують витрати за допомогою масштабованої ІТ-платформи.

Щоб стати лідером на ринку, Maersk використовує волатильність, щоб передбачити, де клієнтам потрібно найбільше суден і які ринки приносять найбільший дохід.

Цікаві факти про Maersk:

- Maersk займає 17% світового ринку контейнеровозів;
- незважаючи на світову рецесію та падіння вантажних перевезень на 16%, Maersk повідомила про незвичайні прибутки у 2020 році. Валовий прибуток компанії зріс майже на 3 мільярди доларів, що здавалося неможливим на початок обмежень через коронавірус [22].

Сорен Скоу, генеральний директор AP. Moller-Maersk пояснює, що компанія зуміла процвітати, незважаючи на кризу, завдяки грамотному розподілу потужностей (іншими словами, скасуванню рейсу), зниженню витрат та адаптації до потреб клієнтів.

Компанія очікує подальшого зростання доходів у першому кварталі 2021 року. «Ми заповнені», — сказав Сорен Скоу.

Maersk має понад 19 мільйонів контейнерів різних типів і розмірів. Якщо їх вишикувати, вийде ланцюг довжиною близько 4500 км. Це відстань між Лондоном (Великобританія) та Тегераном (Іран).

Кораблі Maersk причалюють кожні 13 хвилин по всьому світу.

Maersk розмістила замовлення на нові якорні буксири класу М і судна підтримки підводних човнів класу І.

MSC — італійська судноплавна компанія, що базується в Женеві. Заснована в 1970 році, компанія з тих пір виросла з невеликого бізнесу з виробництва одного судна (M / V Patricia) до транснаціональної корпорації з 574 суднами, що перевозять 21 мільйон TEU (20-футовий еквівалент) на 200 маршрутах на рік. Сьогодні MSC займає 16% ринку контейнерів.

Флот компанії складається з контейнеровозів і круїзних суден (MSC Cruises).

Цікаві факти про MSC:

- MSC Cruises була заснована в 1990 році і за останні 30 років зросла більш ніж у 800 разів;

- компанія володіє власним приватним островом Кей-Кей поблизу Біміні на Багамах і використовує його як таємний рай для своїх круїзів;

- MSC Grandiosa став першим великим круїзним лайнером, який відплив під час пандемії Covid-19. Подорож у західному Середземному морі розпочалася 17 серпня 2020 року після тестування всіх 2500 пасажирів на коронавірус і двотижневого карантину для екіпажу;

- протягом 2019 року флот MSC поповнив 6 найбільших контейнеровозів у світі. Кожне судно перевозить 23786 TEU. Сьогодні суди HMM побили цей рекорд, але MSC Gülsün і 5 її дочірніх компаній залишаються одними з найбільших судів у світі;

- MSC створює ідеальний круїзний лайнер. Валовий тоннаж MSC Europe перевищить 200 000 тонн, тому 5 400 пасажирів нового корабля матимуть більше місця на борту. MSC Europe має залишити верфі у 2022 році, запустивши найбільший у світі конкурс круїзних лайнерів із найкрасивішим дивом Королівського Карибського моря, який також вирушить у свій перший рейс у 2022 році [22].

Evergreen.

Тайванська компанія почала свою діяльність 1 вересня 1968 року з єдиного судна під назвою Central Trust, але швидко перетворилася зі скромної

судноплавної компанії до великого оператора ліній на Далекому Сході та Східному узбережжі.

На даний момент Evergreen Line складається з чотирьох компаній: Evergreen Marine Corp. (Тайвань) Ltd., Italia Marittima SpA, Evergreen Marine (UK) Ltd та Evergreen Marine (Hong Kong) Ltd. Асоціація відбулася в 2007 році, завдяки чому Evergreen Line стала однією з провідних судноплавних компаній світу.

Цікаві факти про Evergreen Line:

- компанія повідомила про вражаючі фінансові результати у другій половині 2020 року: 3,8 млрд доларів (131 млн доларів США) у порівнянні зі збитками в 447,5 млн доларів у другій половині 2019 року;

- Lloyd's Register (LR) нагородив Evergreen Line цифровим сертифікатом безпеки для останнього контейнерного судна Ever Forward (12 000 TEU). Він був запущений компанією Samsung Heavy Industries (SHI) 28 вересня 2020 року. Корабель оснащено новою цифровою корабельною системою SVESSEL, яка забезпечує миттєвий доступ до всіх даних суднового обладнання за допомогою хмарних технологій, тому екіпаж і прибережний персонал можуть робити більш точні рішення щодо управління судном.

Статистика Хапаг-Ллойда.

Німецький гігант Нараг-Ллойд утворився в 1970 році в результаті злиття двох судноплавних компаній: Hamburg-American Line (HAPAG) і North German Lloyd, історія яких сягає 19 століття. З тих пір Нараг-Ллойд пройшла через багато трансформацій і союзів, але залишається 5-ю судноплавною лінією у світі.

Цікаві факти про Хапаг-Ллойд:

- як і її конкуренти, компанія не відмовляється від рецесії, спричиненої Covid-19. Незважаючи на падіння трафіку приблизно на 11%, компанія збільшила свій прибуток на 3 мільярди доларів [22];

- за свою довгу історію Нараг-Ллойд пережив багато криз. Наприклад, його невід'ємна частина, північнонімецький Ллойд (NGL), двічі втратила більшу частину свого флоту.

Компанія займалася трансатлантичними вантажними та пасажирськими перевезеннями, тому, коли почалися світові війни, частина її флоту неминуче опинилася в США. В обох випадках флот і база в Нью-Джерсі були конфісковані як засіб захисту для Німеччини, і NGL довелося починати спочатку.

Співпраця між двома компаніями почалася задовго до злиття в 1970-х роках. Талановитий директор Нараг Альберт Баллін ініціював конференцію північноєвропейських авіаліній у 1872 році, щоб запобігти демпінгу між перевізниками та ресурсами пулу в поштових контрактах і круїзах (обидві компанії були лідерами в той час і пропонували найкращі пароплави).

У грудні 2020 року компанія замовила п'ять контейнеровозів на СПГ на суму понад 23 500 TEU. Мегалода буде побудована на корейській верфі Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering і займе свої місця на лінії Євро-Далекий Схід як частина Альянсу [23].

### **2.3. Перспективи розвитку тайм менеджменту в Україні**

На початок 1990-х років загальна вантажопідйомність українського торгового флоту становила понад 6 млн тонн, Україна займала 25 місце серед морських країн світу, а в 2018 році вантажопідйомність суден під українським прапором знизилася до 0,375 млн тонн [24].

Зазвичай в експлуатації кораблів є дві основні сфери. По-перше, це технічне управління, яке забезпечує правильну технічну та морську спроможність суден. Друге – управління бізнесом, пов'язане з прийняттям управлінських рішень щодо фрахтування, завантаження суден. Оператори саме так і роблять.

Історично міжнародний ринок розвивався таким чином, що багато судновласників були залучені до технічного управління суднами і не мають справу з комерційною складовою. Для цього потрібен самопідготовлений персонал, оскільки судна часто працюють на бартерному ринку по всьому світу.

Якщо судновласник хоче сам долучитися до управління бізнесом, йому доводиться вести облік вантажів, економічних показників та маси іншої інформації буквально по всьому світу [24].

Тому багато людей вважають за краще здавати свої судна в оренду операторам, орендувати рейс або на певний час (тайм-чартер). Вони, як правило, спеціалізуються на певних частинах Світового океану (наприклад, в Атлантиці з акцентом на Чорне море) і є більш компетентними учасниками ринку з точки зору досвіду та оцінки бази витрат у регіоні.

Нині основними видами транспорту, що використовуються для перевезення вантажів в Україні, є: залізничний, морський, автомобільний та повітряний. Ситуація на ринку змінюється рік від року: один шлях лідирує, а інший сповільнюється і втрачає значення. Про це свідчить криза судноплавства, яка супроводжується і посилюється дефіцитом контейнерів або, навпаки, заторами в портах, а також зростанням цін на сировину в усьому світі.

До пандемії судноплавство відрізнялося своєю дешевизною, що було основною перевагою цього виду перед іншими. Незважаючи на більші тимчасові витрати, доставка залишається популярною через набагато нижчу ціну, ніж, наприклад, доставка швидкісним поїздом по Новому Шовковому шляху. Сьогодні тарифи майже однакові. Таким чином, залізниця повністю бере на себе не тільки дорогі товари, а й усі інші.

За підсумками 2020 року морські порти втратили піввідсотка вантажообігу порівняно з 2019 роком. За оцінками аналітиків CTS, обсяг перевалки склав 159,1 млн тонн вантажу. Падіння невелике, але це мінус. За останні три роки порти демонструють позитивну динаміку. У 2017 році зростання порівняно з попереднім роком склало 0,6%, у 2018 році – 1,8%, у 2019 році – 18,5% (див. додаток А) [25].

З січня по листопад 2020 року морські порти України перевантажили 145,69 млн тонн вантажів, що на 1,3 млн тонн або на 0,9% більше, ніж за аналогічний період минулого року.

Про це пише ЦТС з посиланням на АМПУ.

Зазначимо, що перевалка експортних вантажів зросла до 112,5 млн тонн (+3,6%), каботажу – до 2,27 млн тонн (+22,4%). Перевалка імпорتنих товарів знизилася до 21,74 млн. тонн (-8,3%) і транзитом до 9,16 млн. тонн (-10,3%).

«Лідерами з перевалки є рудні та зернові вантажі. На першому місці – вантажне навантаження, яке перевантажило 44,2 млн тонн. На другому місці – руда в обсязі 40,5 млн тонн, що на 20,4% більше, ніж у минулому році, йдеться у звіті.

Перевалка чорних металів зросла на 9,3% до 15,23 млн тонн, сирової нафти – на 6,8% до 5,7 млн тонн, сирової нафти – в 2,2 рази, при обсязі переробки 1,97 млн тонн. Перевалка контейнерів досягла 953,6 тис. Обробка контейнерів досягла 953,6 тис. TEU і перевищив минулорічний показник на 4,7% (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Обсяг перевалки вантажів портів України, млн.т.

*Джерело: [26]*

2019 рік став рекордним як за динамікою зростання, так і за обсягами перевалки за останні вісім років. Тоді термінали обробили 160 млн тонн вантажів. Здебільшого такий значний приріст був обумовлений рекордним урожаєм зернових того року (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Обсяг перевалки зерна у портах України, млн.т.

*Джерело: [26]*

Минулий рік, хоч і завершився з негативними показниками за загальними витратами, проте спостерігалися й позитивні тенденції. Зокрема, експорт зріс на 1,7% до 123 млн тонн і склав 77% у структурі загального вартісного обороту. Каботаж зріс на 12,2% до 2,4 млн тонн. Однак його частка дуже мала – лише 1,5%. Інші види перевантажень зменшилися [26]. При цьому перевалка імпортованих вантажів зменшилась на 8,4% до 23,7 млн. тонн, транзитних – на 8,8% до 10,1 млн. тонн.

2021 Тенденція несприятливих умов для морського транспорту у всьому світі зберігається через негативні наслідки COVID-19, проблеми з пропускною здатністю, високі тарифи, блокування Суецького каналу, відсутність законодавства.

За підсумками 10 місяців 2021 року портові оператори перевезли в морські порти України 120 млн 872 тис. тонн вантажів, що на 11,25 млн тонн або на 8,5% менше, ніж за відповідний період минулого року.

Про це пише ЦТС з посиланням на інформацію АМПУ.

«Негативна динаміка (темп зниження порівняно з аналогічними періодами 2020 року) перевантаження вантажів у морських портах поступово зменшується: з 20,4% у першому кварталі, 16,5% у першому півріччі, 10% за 9

місяців і 8, 5% – після результатів через 10 місяців», – йдеться у звіті. За цей період портові оператори обробили 93,1 млн тонн експортних вантажів (-8,2% порівняно з аналогічним періодом 2020 року) та 19,18 млн тонн імпорتنих (-3,8% порівняно з аналогічним періодом 2020 року) [26].

За підсумками за 10 місяців перевезено 6,8 млн тонн транзитних вантажів (-20,5% до аналогічного періоду 2020 року) та 1,7 млн тонн каботажних вантажів (-18,6% порівняно з аналогічним періодом 2020 року).

Максимум за 10 місяців перероблено зерна та руди в портах – 37,07 млн. грн. тонн (-6%) та 31 млн. тонн. тонн (-16,8%).

Перевалка нафтопродуктів за 10 місяців поточного року зросла на 55,9% і склала 1,52 млн тонн. Перевалка контейнерів за 10 місяців поточного року склала 840 289 TEU, що на 3,4% менше, ніж за аналогічний період 2020 року.

За підсумками 10 місяців показники 5 портів перевищують обсяги перевалки минулого року - Чорноморськ 19,82 млн тонн (+2%), ШМД «Ольвія» 3,8 млн тонн (+12,3%), порт Ізмаїл 3,19 млн тонн (+ 19,3%), порт Рейн 985,97 тис. тонн (+ 46,7%), порт Усть-Дунайськ 40,6 тис. тонн (у 2,25 рази)», – додали в АМПУ.

Порти Маріуполя та Одеси майже досягли минулорічних показників. Вантажообіг Одеського порту за 10 місяців склав 18,5 млн тонн (-4,9%), порту Маріуполь - 5,72 млн тонн (-2,6%).

Нагадаємо, ЦТС писав, що морські порти України в січні-вересні 2021 року скоротили перевалку вантажів у порівнянні з аналогічним періодом минулого року на 10,7%, або на 12,67 млн тонн - до 106,132 млн тонн.

У січні-серпні 2021 року, за даними АМПУ, українські морські порти скоротили кількість перероблених суден на 2,6% порівняно з відповідним періодом минулого року або на 186 суден до 6986 суден. Про це повідомила ЦТС з посиланням на порти України.

Зокрема, морські порти обробили таку кількість суден: Ізмаїл – 1943 р.; Миколаїв - 1123; Чорне море - 1054; Одеса - 811; Південь - 619; Маріуполь - 407;

Херсон - 394; Рені - 246; Ольвія - 214; Бердянськ - 151; Усть-Дунайськ - 21; Білгород-Дністровський - 2; Скадовський - 1.

Нагадаємо, раніше ЦТС писав, що перевалка в морських портах України за 8 місяців 2021 року впала на 13% [26]. За підсумками за 8 місяців поточного року показники лише двох портів перевищують обсяги перевалки минулого року.

До п'яти найбільших портів традиційного вантажного транспорту входять Південний, Миколаїв, Чорноморськ, Одеса та Маріуполь. Загалом їх вантажообіг становить 91,8% від загального обсягу перевезення в портах. Південний порт за підсумками року збільшив перевалку на 14,5% до 61,7 млн т, Маріуполь - на 8,4% до 7 млн т. Інші порти працювали з негативною динамікою. Таким чином, Миколаївський порт зменшив дані на 9,9% до 30,1 млн тонн, Чорноморський - на 8,7% до 23,9 млн тонн, Одеський - на 7,8% до 23,4 млн тонн.

За підсумками року до п'ятірки державних перевізників увійшли Південний МТК, Маріупольський МТК, Чорноморський МТК, Ізмаїльський МТК та СК «Ольвія». Серед приватних лідерів – ТІС, ТрансБалкТермінал, Ніка-Терра, Бруклін-Київський та Миколаївський глиноземний комбінат. Приватні оператори давно довели свою ефективність у порівнянні з державними. І показником тут є обсяг переданого вантажу. Якщо п'ять найбільших державних перевізників у 2020 році перевищили 33,6 млн тонн вантажів, то приватний сектор майже вдвічі вище — 58,8 млн тонн, що на 24% більше, ніж у 2019 році. метали.

Лідером серед приватників залишається група терміналів ТІС, якій вдалося переробити 32,5 млн тонн, що на 4,8% більше, ніж минулого року. (Це згідно зі статистикою роботи АМПУ. Сама ТІС дає інші цифри – 36,67 млн тонн і +10,6% р/р). Лідером зростання став ТрансБалкТермінал, який у 2020 році збільшив вантажообіг на 51,8% до 7,8 млн тонн.

Наприклад, група морських терміналів ТІС створила індустріальний парк iPARK, який надає повноцінну логістичну, промислову, інженерну, транспортну та митну інфраструктуру, а також ряд митних переваг.

оформлення всіх митних документів (імпорт, експорт, транзит) вдома займає трохи більше 4 годин.

Термінал «Ніка-Терра», що входить до групи DF, отримував 432 залізничні вагони на добу. Це на 9% більше, ніж максимум у вересні, коли щодня оброблялося 397 автомобілів [26].

Про це повідомляє CTS, посилаючись на інформацію, надану компанією. «Збільшення швидкості обробки залізничних вагонів є результатом програми збільшення місткості порту. Зростання цього показника прогнозується, відповідно до нашого бізнес-плану. Для нас це важливий показник, що ми робимо правильні кроки. і зміни в наших послугах... і залишається одним із пріоритетів нашої стратегії», – прокоментував начальник терміналу Алім Агакішієв.

Зазначається, що в рамках програми збільшення загальної потужності побудовано та введено в експлуатацію 23 км нових залізничних колій, збільшено кількість власних локомотивів до 10 одиниць, збудовано новий ваговий комплекс. На сьогодні підприємство має 5 спеціальних вагових систем для розвантаження вагонів, а в майбутньому планується будівництво нових станцій розвантаження залізничних вагонів для оптимізації логістичних операцій. На терміналі також функціонує власне локомотивне депо для технічного обслуговування та ремонту локомотивів.

Раніше CTS писав, що в жовтні термінал "Ніка-Терра" отримав найдовше судно в своїй історії - суховантаж *Symona Glory* вантажопідйомністю до 66 тис. тонн. У першому півріччі 2021 року українські морські порти оснастили 502,9 тис. TEU, що на 3,5% менше, ніж за аналогічний період минулого року.

Для порівняння, найбільший чорноморський порт Росії Новоросійськ у січні-червні 2021 року оснащений 448,3 тис. TEU, що становить 9,3%. За даними Міністерства морських портів України, експортні контейнерні перевезення через морські порти України становили 238,5 тис. TEU, що на 2,5% менше, ніж торік. Імпорт скоротився на 2,5% до 246 тис. TEU. Перевезення транзитних

контейнерів через основні порти України зменшилися на 23% до 18,4 тис. TEU. Каботаж становив 2 TEU.

У січні-червні Одеса переробила 331,2 тис. TEU, що на 4,5% більше, ніж за відповідний період минулого року.

Оборот контейнерів по Півдні (колишній Південь) зменшився на 17,9% і досяг 102,7 тис. TEU. У Чорному морі (колишній Іллічівськ) пройшло 68,9 тис. TEU, що на 12,3% менше, ніж роком раніше. У спеціалізованому морському порту Ольвія (колишній Октябрськ) обладнано 52 TEU (-81,9%).

Україна має низьку репутацію протягом багатьох років, і країна практично не представлена на міжнародній морській арені. У цьому контексті всі наші учасники ринку – портові оператори, трейдери, брокери, оператори флоту – за останнє десятиліття провели велику роботу, щоб вважати Україну одним з основних гравців на логістичному, торговельному та фрахтовому ринках.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В КРЮЇНГОВИХ КОМПАНІЯХ

#### **3.1. Визначення робочих схем і методів тайм менеджменту в Альфа Навігейшн**

Alpha Navigation, створена в 1997 році, протягом багатьох років постійно надає послуги з управління екіпажем/крюїнгом та постачання судів компетентним та професійним міжнародним екіпажем. Ми усвідомлюємо важливість надання кваліфікованого екіпажу з обох боків – на морі та на березі.

Альфа досягає цього, особисто перевіряючи кожного потенційного претендента за допомогою строгих тестів на компетентність, фізичну підготовку та розуміння англійської мови, щоб наші клієнти отримували найкращих фахівців. Відповідно до вимог судновласника призначений суперінтендант екіпажу вибирає та наймає команду та команду для судна. Альфа забезпечуємо дотримання всіх внутрішніх стандартів якості, вимог IMO, STCW, ISO, а також вимог до екіпажу судна.

Крюїнг підтримує високі стандарти якості за допомогою атестації та безперервного підвищення кваліфікації бригад; задоволеність та успіх клієнтів мають першорядне значення [27, ст. 25]. Альфа зібрала під своїм дахом таких відомих судновласників як Maersk, China Navigation, Zeaborn та інших, які є не лише великими контейнерними компаніями, а також величезними судновласниками на морському ринку.

Zeaborn - судноплавна компанія з Бремена. Компанія була заснована у квітні 2013 року. 90% акцій належить будівельному підряднику Курту Цеху, керуючому партнеру Bremer Zech Group.

Zeaborn Group - судноплавна компанія, що працює в сегменті

великовагових вантажів. Підрозділ Zeaborn Shipowning інвестує в існуючий тоннаж та нові будівлі, а підрозділ Zeaborn Chartering відповідає за комерційне управління об'єднаним флотом. Це включає фрахтування, планування поїздок, технічну оцінку, а також нагляд за навантаженням і розвантаженням. Район відвантаження був покритий Zeaborn Shipping. У серпні 2018 року судові менеджери компаній Zeaborn Group були об'єднані під назвою Zeaborn Ship Management.

Maersk Line – данська компанія, світовий лідер у морських контейнерних перевезеннях. Штаб-квартира компанії розташована у Копенгагені. Компанія заснована у 1928 році. Флот Maersk Line налічує більш ніж 610 суден та понад 3,4 мільйона контейнерів. Екіпаж суден становить близько 7100 осіб, близько 23 тис. осіб працюють в офісах компанії у всьому світі.

Китайська навігаційна компанія. Pte. Ltd. зареєстрована в Сінгапурі, материнська компанія - The China Navigation Company Limited (CNCо), торгова марка Swire Shipping та Swire Bulk, є компанією торгового судноплавства, розташованої в Сінгапурі. Він є частиною групи Swire, що раніше називалася John Swire and Sons.

Компанія CNCо була заснована Джоном Семюелем Свайром, щоб пропонувати послуги гребного пароплава на річці Янцзи. До початка 1870-х років Джон Семюел Свайр був переконаний, що є можливість для збільшення парових перевезень по річці Янцзи, і, оскільки він не міг зацікавити інші судноплавні компанії, такі як Alfred Holt and Company, у проведенні цього розширення, він вирішив створити нову компанію для цього.

У кожній компанії найнято достатню кількість кваліфікованих співробітників, які добре справляються зі своїми завданнями.

Підбираючи найкращих людей на відповідні посади, ми ставимо першочерговим завданням виконання наших моряків протягом усього терміну дії контракту:

- безкоштовні послуги з працевлаштування;
- стабільна робота для шановних роботодавців;
- ефективний та своєчасний процес подання заявки;

- цілодобова підтримка для вас та вашої родини.

Своєчасність та якість – головне у нашій роботі. Тайм-менеджмент - хороший спосіб підвищення ефективності працездатності персоналу та покращення показників роботи колективу. Причиною появи методики

Націленою на управління часом став катастрофічний дефіцит останнього. Людям і підприємствам перестало вистачати тих заздалегідь виділених годин для виконання роботи. Швидше за все, причиною цього є неправильна організація та використання часу.

Хорошим помічником на підприємстві буде програма з можливістю контролю над завданнями. Прикладом є •TimeTracker і його функціональна частина TaskTracker. Саме функціонал TaskTracker сприяє створенню активних структурованих проектів та завдань Крім того, він відповідає за керівництво ними, аналіз стану. Також функціонал дозволяє стежити за тимчасовими витратами працівників на виконання завдань. Приємною є можливість розставити пріоритетність створеним завданням, що допомагає під час планування часу.

По факту, функціонал TaskTracker сам собою схожий на план діяльності: у програмі можна створювати проекти, додавати завдання, делегувати їх між співробітниками, стежити за часом виконання, позначати дедлайни (рис. 3.1 та 3.2).

1133. Nataliia Lunhul [NL] - Select Year 2021

Consumption Summary

	Total Days	Days Before	Days After	Total Hours	Hours Before	Hours After
Technical Troubles	0.21		0.21	1h 45m		1h 45m
Больничный/Sick day	12.41		12.41	105h 30m		105h 30m
Office Holiday	2		2	17h 00m		17h 00m
Рабочий выезд/Business trip	0.48		0.48	4h 07m		4h 07m
Отпуск/Vacation	6		6	51h 00m		51h 00m

Weekend  
 Absent  
 Non-existent date  
 Start Job  
 L Late

Рис. 3.1. Track time

Джерело: [розроблено автором]

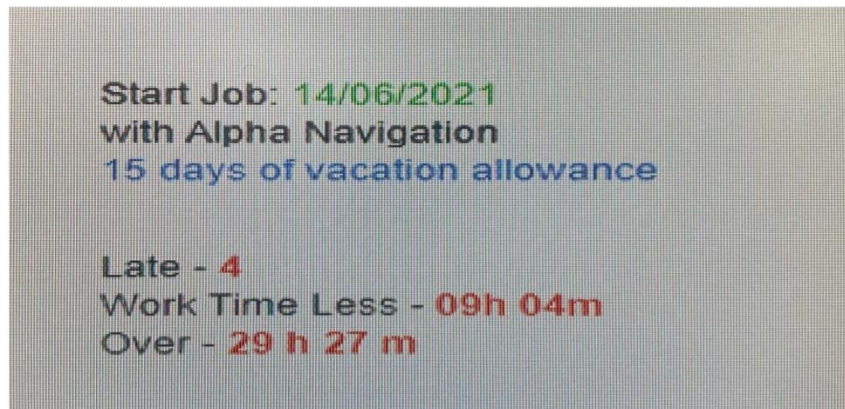


Рис. 3.2. Track time

*Джерело: [розроблено автором]*

Тайм-менеджмент включає і мінімізацію відволікаючих факторів: контроль за тим, щоб співробітники не відволікалися на соцмережі, особисті розмови під час роботи, не перевищували ліміт відведеного часу на обід, перекур тощо.

Планування.

Планування - ключовий момент в управлінні часом. Складаючи план, враховуємо, що він має бути розумним та здійсненим – від цього залежить ваша ефективність. Тобто, має бути адекватне розуміння того, що можна встигнути за день.

У роботі щодня буде н-на кількість моряків, яких слід записати на співбесіду, а кого прийняти підписання документів. І правильне планування в порядку пріоритету – буде головним пазлом.

У роботі щодня буде н-на кількість моряків, яких слід записати на співбесіду, а кого прийняти підписання документів. І правильне планування в порядку пріоритету – буде головним пазлом (рис. 3.3).

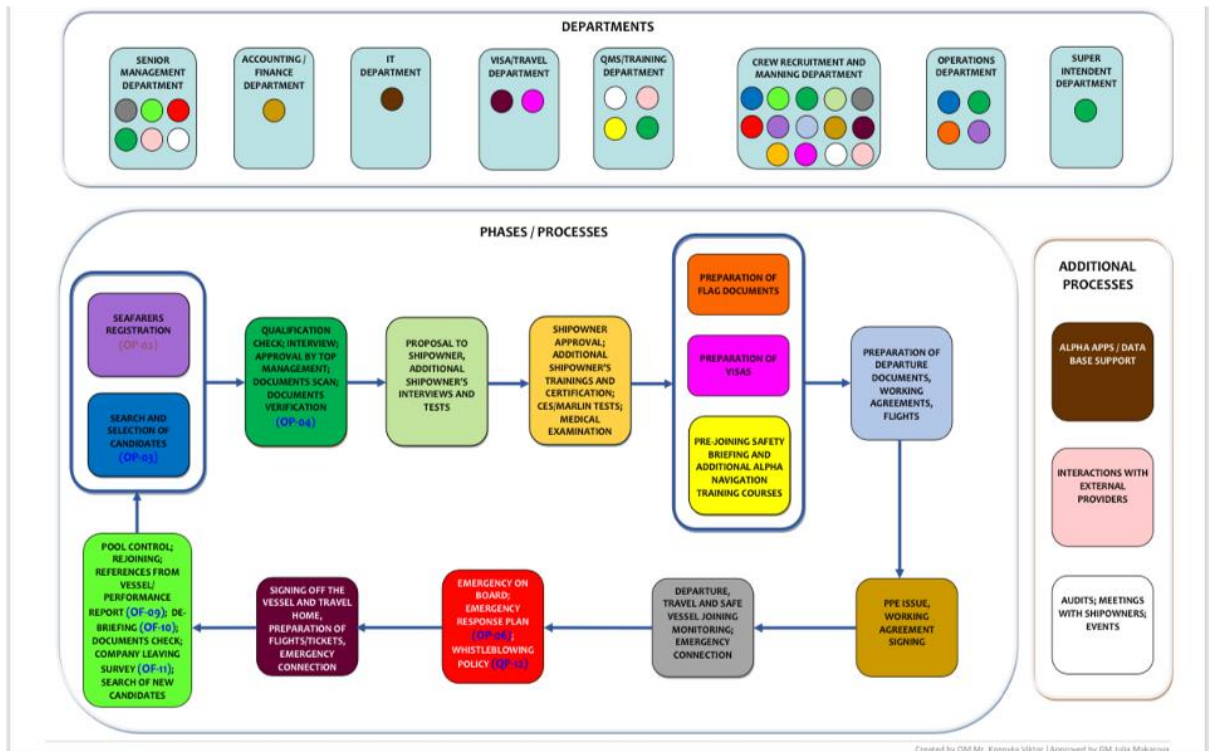


Рис. 3.3. Процес обробки кандидатів в Alpha Navigation

Джерело: [розроблено автором]

Декомпозиція.

Розрізняйте цілі та завдання. Мета - масштабна та загальна. Щоб досягти мети, потрібно «роздробити» більш конкретні і локальні завдання. Такий прийом називається "декомпозицією цілей".

Наприклад, нам необхідно організувати швидке підписання договору. Ваша мета - "Підписання контракту у зазначені терміни обмеженого часу". Досягнення цієї мети складається з виконання конкретних завдань:

- підготовка документів для підписання;
- стикування у розкладі всіх кандидатів;
- упорядкування умов контракту.

SMART.

Після того, як ви розбили основну мету на завдання, чітко сформулюйте їх. Використовуйте для цього метод SMART. Завдання має бути:

- конкретної (Specific);

- вимірної (Measurable);
- досяжною (Attainable);
- актуальною чи істинною (Relevant);
- обмеженою у часі (Time-based).

Сформульоване таким чином завдання легко виконувати – у його описі вже закладено вимоги. Приклад формулювання завдання SMART: «Збільшити кількість поданих кандидатів кінцю місяця на 25 %».

Фіксуйте план дій.

Записуйте завдання та цілі у паперовий або електронний планувальник. Це допоможе звільнити голову та не переживати, що ви щось забули. Як бонус, отримайте масу задоволення, викреслюючи виконане завдання зі списку [27, ст. 56]. При цьому мотивація завершити наступне завдання зростає.

Діаграма Ганта.

Це візуальне подання запланованих справ у вигляді календаря. Вкажіть у діаграмі завдання, їх терміни, час та порядок виконання (рис. 3.4).

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Дело 1							
Дело 2							
Дело 3							
Дело 4							
Дело 5							

Рис. 3.4. Діаграма Ганта

*Джерело: [27]*

Делегуйте.

При делегуванні ми боїмося, що людина не впорається із завданням або виконає її погано. Такий підхід не дасть вашим підлеглим зростати. Делегуйте неважливі, але термінові справи та співпрацюйте з підлеглими у важливих, але

не термінових. Це звільнить ваш час та мотивує співробітників. Це вдалося досягти на нашому підприємстві завдяки тому, що всі співробітники добре навчені і частково можуть виконувати завдання вищого керівництва.

Навчіться говорити «ні». Щоб позбутися непотрібних справ, важливо вміти відмовляти у проханнях, які заважають вашим планам.

Блокуйте подразники.

Перед початком роботи вимкніть все, що може відволікти (телефон, соціальні мережі, пошту) та сконцентруйтеся на задачі.

Відпочивайте.

В Alpha Navigation тайм-менеджмент не про те, як працювати двадцять чотири години на добу і не втомлюватись. Він про ефективну роботу та комфортне життя. Ми плануємо відпочинок. Компанія дає можливість своїм співробітникам розвивати тайм-менеджмент самостійно, а саме це безпосередньо стосується розподілу робочого дня. Для працівників, що приходять до роботи до 8:30, є можливість попрацювати до 17.00. А також ці пів години до дев'ятої ранку можна поки що налаштуватись на роботу, піти на кава брейк і спокійно налаштуватися на робочий лад. Якщо ви приходите о 9.00 – ваш робочий час відповідно продовжується до 17.30 і звичайно ж заповітної ранкової кави брейка немає. Відповідно це мотивує співробітників прийти до роботи раніше та виконати всі справи на день (див. додаток Б).

Наведення порядку в електронній пошті.

Хаос у поштової скриньці в outlook гальмує роботу: доводиться перечитувати листи кілька разів, довго шукати потрібне, відволікатися на рекламу. Налаштуйте папки та фільтри вашого поштового сервісу, щоб упорядкувати інформацію:

- створіть папку для повідомлень, які містять важливу або корисну інформацію, щоб легко повернутися до неї. Наприклад, я маю папку «Корисні інструкції», куди я складаю інструкції з онлайн-сервісів, з якими працюю;

- створіть листи для листів і маркуйте ними повідомлення: «Терміново», «Обміркувати»;

- створіть тематичні папки та налаштуйте на них автоматичні фільтри, щоб вхідні повідомлення самі розподілялися на теми;
- створіть окрему папку для рекламних розсилок: можливо, ви захочете повернутися до них, але їм не місце в основному ящику;
- створіть шаблони для однотипних листів. Наприклад, якщо ви часто вітаєте своїх колег із днем народження по email, зробіть заготовку такого листа.

Умови цифрової трансформації та швидко мінливого середовища вимагають запровадження нових принципів управління персоналом. Традиційний підхід до управління ефективністю, що передбачає постановку завдань на рік, формалізоване планування розвитку та навчання персоналу та щорічний моніторинг та оцінку результатів співробітників, поступово втрачає свою актуальність на тлі загальної диджиталізації.

### **3.2. Впровадження ефективної моделі управління у МАЄРСЬК**

Тайм менеджмент у командній роботі дозволяє досягати вимірних успіхів та грамотно розподіляти завдання. Набагато легше уникати лавини несподіваних завдань, якщо все йде за графіком, обговорюється та пріоритизується.

Постійні зриви термінів, нескінченні зустрічі, дзвінки та метання між завданнями – найчастіші пожирачі часу у будь-якій корпоративній культурі. Але з цими проблемами трапляються й невеликі агенції. Управління часом допоможе боротися з такими пожирателями та вміло розподіляти час, відповідальність та інтелектуальний ресурс усередині команди [28].

За результатами дослідження Global Human Capital Trends – 2017, трансформація моделі управління ефективністю стала одним із ключових пріоритетів для керівників. Керівництво хоче бачити в організації просту у використанні систему, що дозволяє ефективно керувати продуктивністю співробітників в умовах, що динамічно змінюються, з високим рівнем невизначеності.

Топ-менеджери відповідають не за конкретний процес, а за всю компанію цілком, визначаючи вектори її розвитку. Але, якщо виконувати поставлені цілі, досягати завдання бізнес-планів, формувати та виконувати бюджети топу допомагає його талант, то у налагодженні бізнес-процесів з колегами, топ-менеджерами інших напрямів, налагодженні системи роботи та взаємодії між відділами потрібна певна методика, яка допомагала вирішувати мультимодальні завдання.

Суть методики така: за підсумками опитувальників, персонал компанії можна поділити на психотипи. Тестування істотно допомагає на етапі підбору персоналу виявити найбільш підходящих кандидатів та оцінити ступінь відповідності посади співробітниками.

Деякі запити ринку праці можуть бути складними. Наприклад – як укомплектувати команду так, щоб люди в ній без проблем спілкувалися з клієнтами, були блискуче креативними, а також не боялися рутинної роботи зі звітами та цифрами. Як це працює на практиці? На що варто звернути увагу?

Баланс. Команда має бути збалансована, тобто в ній повинні бути присутні і ті, хто може швидко приймати рішення і діяти в ситуації невизначеності (D), і ті, хто вміють працювати руками, доводять розпочату справу до кінця і не обтяжують рутинну роботу (S). Безумовно, команді потрібні ризик-менеджери та аналітики, які можуть зважити всі «за» та «проти», не забувши врахувати всі ризики та перешкоди (C), і без співробітників, які вміють вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами, так само не обійтися (I).

Фокус. Роблячи команду збалансованою, ми повинні зробити невеликий «перекіс» у бік основних, ключових завдань команди, зробивши фокус на поведінці, яка приведе команду до мети. Наприклад, команда працює над великою кількістю проектів і в такій команді важливою є рішучість, швидкість, багатозадачність, динаміка, клієнтоорієнтованість. Тобто нам у такій команді важливі якості D та I. Отже працівників з високими факторами D та I має бути в команді більше, ніж S та C.

Наприклад, якщо почати з цінності «наші співробітники» доцільно було

б розділити людей на психотипи і цим підвести співробітників до роботи, яка виходить у них найкраще.

Співробітник А – ідеальний лідер, який координує всю роботу у відділі, грамотно делегує повноваження та веде компанію до позитивного ефекту.

Співробітник Б – творча комунікабельна натура, що з легкістю зможе проводити переговори та призначати співбесіди.

Співробітник В – хороший усидливий виконавець, який безпосередньо зможе провести чітку калькуляцію нарахування заробітної плати та прорахувати усі звіти.

Співробітник Г – відповідальний та педантичний співробітник, що справляється із завданням оформлення морської документації та підфлажних. Якщо правильно розподілити людей за їхніми головними завданнями – можна виграти час у багатьох аспектах.

Усвідомлення. У будь-якій команді треба підвищувати рівень свідомості, щоб уникнути непотрібних (порожніх) конфліктів між співробітниками з протилежними моделями поведінки або знизити рівень саботажу та прокрастинації. Тому що, якщо у вашій команді буде багато D та I, то без усвідомленості вони «задавлять» S і C: їхню експертизу, професіоналізм, мотивацію та бажання щось робити. Тільки розуміння того, яку реальну цінність може принести кожен із співробітників у роботу команди, може створити культуру поваги та довіри, де кожен може створити added value для досягнення спільної мети.

Наявність структурованої стратегії управління талантами може допомогти оптимізувати процеси управління персоналом у таких ключових сферах.

Найм персоналу. стратегія управління талантами допоможе вам планувати ресурси відповідно до потреб бізнесу. Якщо ваші короткострокові та довгострокові організаційні цілі чітко визначені, планування ваших майбутніх потреб у робочій силі має бути легким. Ви також зможете адаптувати оголошення про вакансії, процеси відбору та інтерв'ю до вашої спільної бізнес-

стратегії. У довгостроковій перспективі це допоможе гарантувати, що ваш бізнес наймає людей, які виявляться добре підходящими для команди.

Покращена адаптація співробітників. Простий процес адаптації до організації життєво важливий для розвитку партнерських відносин між працівником та роботодавцем. Забезпечення зрозумілого та комфортного вступного етапу означатиме, що нові співробітники чітко розуміють свої конкретні обов'язки та цілі, а також те, як вони роблять свій внесок у спільну бізнес-стратегію. Чітка та лаконічна вступна програма має життєво важливе значення для успішної стратегії управління талантами.

Навчання і розвиток. Ваша стратегія управління талантами допоможе HR визначити, де можуть знадобитися додаткові ініціативи щодо навчання та розвитку – як зараз, так і в майбутньому. Після того, як буде виявлено прогалину в навичках, ви зможете розпочати роботу з пошуку відповідних курсів та заходів щодо підвищення кваліфікації.

Комунікація. Ваша стратегія управління талантами забезпечує ефективну двосторонню комунікацію у всій організації. Ефективна комунікація може позитивно вплинути на організаційну культуру — без неї бізнес навряд чи процвітатиме.

Утримання співробітників. Що б ви не робили, деякі з наших найкращих співробітників будуть випробовувати спокусу покинути нашу організацію заради нових можливостей. Наявність прозорої стратегії управління талантами означає, що наші співробітники матимуть чітке розуміння власних можливостей та посібник з розвитку, доступним для них. Він також заохочує менеджерів до відкритих та чесних дискусій із співробітниками про продуктивність та планування наступності.

Планування. Навіть за наявності планів утримання співробітників деякі з них все одно зрештою вирішать спробувати свої сили у новій організації. Коли це відбудеться, наша стратегія управління талантами дозволить легко ідентифікувати перспективних співробітників вже в рамках організації - це

означає, що ми будемо економічно ефективно рішення для швидкого заповнення прогалін, не впливаючи на загальну продуктивність.

Як реалізувати стратегію управління талантами? Ось покрокове керівництво для цього завдання.

Визначення ключових цілей своєї організації.

Неможливо створити успішну стратегію управління талантами, не звертаючись до спільної бізнес-стратегії. Перерахуйте свої організаційні цілі у пріоритетному порядку, враховуючи короткострокове та довгострокове майбутнє. Ви маєте намір запустити новий продукт? Чи маємо у нас плани виходу на новий ринок? Як ці зміни вплинуть на вашу організацію загалом?

Виділення потенційних факторів та проблем.

Як тільки ви визначили свій стратегічний напрямок, подумайте про те, що вам потрібно зробити, щоб просувати свої цілі вперед. Потім подумайте про перешкоди та труднощі, які можуть завадити вам досягти своїх цілей. Це може бути будь-що- від законодавчих змін і потенційних технологічних розробок до конкуренції на ринку праці або результатів вашого опитування задоволеності клієнтів. Якщо на місцевому ринку праці існує дефіцит кваліфікованих кадрів, чи потрібно вам розглядати пропозицію пакету заходів для переселення або інших стимулів для потенційних працівників?

Проведення аналізу прогалін.

Оцініть поточний стан вашого бізнесу, потім подумайте, де ви хотіли б бачити свою організацію в ідеальному світі. Визначте різницю між двома картинками, відзначивши пробіли, які вам потрібно буде заповнити. Які ризики пов'язані з тим, що ці прогалини не будуть усунені?

Створення HR-орієнтованих цілей та пріоритетів.

Перегляньте інформацію, яку ви записали про свої організаційні цілі, бар'єри та пробіли. Подумайте про те, як найкраще використовувати людей у вашому бізнесі для досягнення ваших цілей, подолання проблем та заповнення прогалін. Перетворіть ці думки на SMART цілі (конкретні, вимірні, досяжні, реалістичні, прив'язані до часу) і приведіть їх у відповідність до ваших бізнес-

цілей. Чи знадобляться вам додаткові людські ресурси? Чи потрібні зміни в існуючих робочих ролях? Чи потрібно враховувати зміни в робочих шаблонах або процесах?

Оцінка існуючого процесу управління талантами.

Якщо у вас вже є якась форма процедури управління талантами, подивіться, чи потрібно її коригувати чи покращувати.

Відстеження та вимірювання досягнень.

Після того, як ви визначили свої цілі та пріоритети в галузі управління персоналом, дуже важливо відстежувати, наскільки вони ефективні, і обов'язково повідомляти результати ключових зацікавлених сторін у бізнесі. Це дасть вам можливість максимально швидко внести покращення у процес там, де вони необхідні.

Управління ефективністю.

Управління ефективністю (Performance Management) - процес управління людьми, спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії гуманним та раціональним шляхом.

Управління ефективністю – це процес:

- поєднує людей та посади зі стратегією організації;
- встановлює загальне розуміння те, що має бути досягнуто, як і хто досягати;
- що гарантує, що люди роблять правильні речі найефективнішим способом.

Ключові цінності компанії Маєрск свідчать [28].

Постійна турбота.

Дбайте про сьогоднішній день, активно готуйтеся до завтрашнього дня. Що це означає як основна цінність: далекоглядне мислення, планування та виконання. Інформованість, новаторство та пошук нових ідей. Шукаємо зміни у навколишньому середовищі.

Скромність.

Слухайте, навчайтеся, діліться та дайте місце іншим. Що це означає як основна цінність: демонстрація довіри та розширення прав та можливостей. Настрій безперервного навчання. Ніколи не недооцінюйте наших конкурентів чи інших зацікавлених осіб (рис. 3.5).

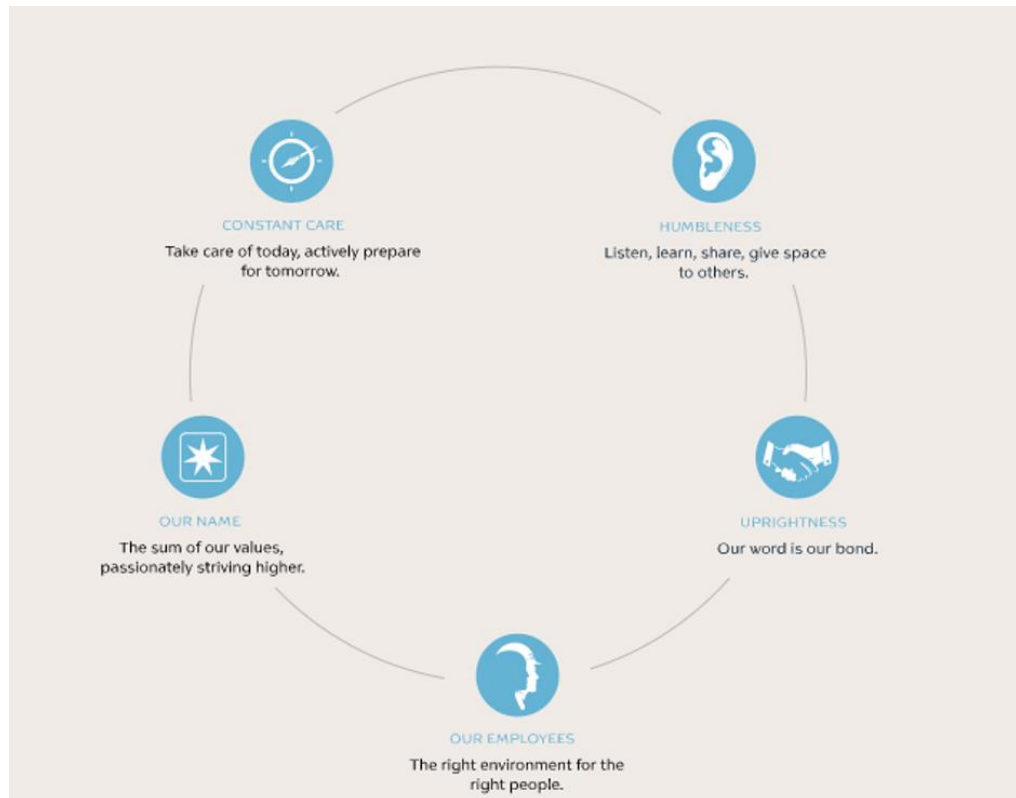


Рис. 3.5. Головні цінності компанії Маєрськ

*Джерело: [28]*

Вертикальність.

Наше слово – наша гарантія. Що це означає як основна цінність: чесність та відповідальність. Відкритість про хороше та погане. Висловлюючи свою думку в дебатах, але підтримуючи рішення.

Наші співробітники.

Правильне середовище для правильних людей. Що це означає як основна цінність: створення мотивуючого, різноманітного та інклюзивного середовища.

Наше ім'я.

Сума наших цінностей: пристрасне прагнення вищого. Що це означає, як основна цінність: втілення наших цінностей. Пристрасть та гордість за те, що ми робимо і як ми це робимо. Наш імідж в очах наших клієнтів та у зовнішньому світі.

Якщо з кожної цінності, що присутнє вивести найголовніше. Можна скласти дуже ефективну схему управління як часом, а й ефективністю націгая з невеликого відділу і закінчуючи величезної організацією.

### 3.3. Розрахунок щодо поліпшення тайм менеджменту на морському підприємстві

Для визначення ефективності застосування тайм менеджменту в крьюінгових компаніях необхідно проаналізувати основні показники, що впливають прибуток підприємства до і після застосування тайм менеджменту.

Екстенсивність використання робочого дня [29].

У компанії працюють 5 співробітників, які здійснюють роботу з плавскладом за допомогою телефонних дзвінків. Кожен працівник витрачає 200 хв. на день на переговори. При цьому встигає переговорити та залучити в компанію до роботи 20 клієнтів. Також виявлено, що працівник витрачає 40 хвилин на аналіз клієнтської бази, 110 хвилин на роботу з документами та 40 хвилин на не регламентні роботи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація витрат робочого дня до застосування тайм менеджменту.

	Витрати робочого часу	Час, хв.	
1	Підготовка робочого місця	5	
2	Перевірка пошти (Аутлук)	15	

Продовження таблиці 3.1

3	Аналіз клієнтської бази	40	
4	Телефонні переговори з клієнтами	200	
5	Робота з документами	60	
6	Перерва на обід	60	
7	Гігієна	30	
8	Відпочинок	40	
9	Систематизація документів	50	
10	Не регламентовані роботи	40	
	сумарний фонд робочого часу	480	

*Джерело: складено автором*

Проведемо аналіз витрат робочого часу у таких напрямках:

1. Екстенсивність використання робочого дня. Для оцінки результативності використання робочого дня можна застосувати коефіцієнт екстенсивності, що відображає використання фонду робочого часу:

А) без урахування часу на відпочинок та особисті потреби:

$$K_e = (\Phi - P) / \Phi = 1 - P/\Phi; \quad (3.1)$$

де  $\Phi$  – фонд робочого часу, хв;

$P$  - регламентовані та нерегламентовані перерви в роботі, хв.

$$K_e = 1 - (60+50+40)/480 = 0,687; \quad (3.2)$$

Нормативне значення  $K_e$  без урахування часу відпочинку становить 0,94, в такий спосіб, робочий процес організований недостатньо раціонально, відхилення становлять - 0,25.

Б) з урахуванням часу на відпочинок та особисті потреби:

$$K_{\Sigma} = (\Phi - (P+O)) / \Phi = 1 - (P+O) / \Phi; \quad (3.3)$$

де O - час відпочинку і особисті потреби;

$$K_{\Sigma} = 1 - 30/480 = 0,94;$$

Нормативне значення  $K_{\Sigma}$  з урахуванням часу відпочинку, і індивідуальні потреби становить 0,9; Отже, виробничі процеси організовані досить раціонально, відхилення становлять - 0,04.

Після впровадження тайм менеджменту коефіцієнт екстенсивності:

$$K_{\Sigma} = 1 - 100/480 = 0,79$$

Проведений аналіз дозволив виявити, що час на не регламентні роботи та роботу з документами становить 150 хвилин. Але якщо цей час скоротити на 50 хвилин і додати це до роботи з клієнтами, то кількість збільшується на 5 осіб, що безпосередньо пов'язано з прибутком і економією крьюінгу.

У середньому на рік 247 робочих днів, таким чином, робочий час при 40-годинному робочому тижні становить 1976 годин. Річний фонд оплати праці менеджера складає 180000 грн. Вартість однієї години в середньому дорівнює 91 грн. 50 хвилин на день протягом року становить 12350 хвилин або 205 годин. Таким чином, організація марно витрачає мінімум 18655 грн. на рік на одного співробітника, а на 5-х 93275 грн. на рік.

Наступний показник ефективності крьюінгу - це трудовитрати підприємства:

$$Ч = К * Т, \quad (3.4)$$

де Ч - шукані трудовитрати за одиницю часу (ос/год),

Т - обрана одиниця часу (зазвичай годину),

К – кількість працівників

$$T = 200 / 60 \text{ год} * 247 \text{ дн} = 822,5 \text{ годин}$$

$$Ч = 5 * 822,5 = 4112,5 \text{ чол} / \text{ год.}$$

Так розраховували трудовитрати з певної операції крьюінгу протягом року, яку виконують 5 співробітників до запровадження тайм менеджменту.

$$\text{Якщо } T = 250/60 \text{ год} * 247 \text{ дн} = 1029 \text{ годин};$$

$$\text{то } K = 4112,5/1029 = 4 \text{ чол.}$$

Таким чином, після впровадження тайм менеджменту на цю операцію достатньо 4-х співробітників.

Ефективність навчання персоналу.

ROI – це показник повернення вкладених коштів та індикатор ефективності інвестицій.

Формула розрахунку ROI виглядає так:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Прибыль} - \text{Объем инвестиций}}{\text{Объем инвестиций}} \times 100 \quad (3.5)$$

Позитивний коефіцієнт означає плюс, негативний - навчання йде на збиток.

Проведений аналіз показав мінімальний прибуток після впровадження тайм менеджменту становить 93275 грн/рік, а вартість впровадження тайм менеджменту та додаткового навчання становить 50000 грн.

$$\text{Тоді ROI} = (93275 - 50000) / 50000 * 100 = 86,55\%.$$

(Це дійсно хороший показник тому як дійсний ROI – 100%)

З урахуванням проведеного аналізу та розрахунку, вдосконалення організації праці призведе до таких результатів:

- о Мінімальний прибуток крьюінгу становить – 93275 грн/рік.
- о Витрати використання тайм менеджменту – 50000 грн.
- о Витрати на обробку документів скорочується 1029 год/год.
- о Збільшується кількість моряків прийнятих працювати на 6175 чол/рік.
- о Коефіцієнт екстенсивності використання робочого дня збільшився.

Таблиця 3.2

Показники ефективності застосування тайм-менеджменту

	Показники ефективності застосування тайм менеджменту	До	Після
1	Кількість моряків прийнятих на роботу, чол/рік.	24700	30875
2	Кількість часу на обробку документів годину/рік.	3087,5	2058,3
3	Коефіцієнт екстенсивності використання робочого часу	0,678	0,79
4	Мінімальний прибуток крьюінгу-позитивний, грн.		93275
5	Ефективність навчання персоналу		86,55%

*Джерело: складено автором*

Проведений аналіз ще раз довів, що час це гроші. Досвід показує, що кожен, хто забажає організувати та використати свій час більш ефективно, може здійснити це бажання. Щоб правильно розподілити час, необхідно точно знати, як воно витрачається насправді. Аналіз використання часу допоможе виявити тимчасові втрати, показати сильні та слабкі сторони бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Тайм менеджмент це невід'ємний пазл діяльності будь-якої успішної організації. Також це облік та оперативне планування часу. Завдання тайм-менеджменту впорядкувати використання часу (як робочого, так і особистого часу) дня та тижня, щоб встигати робити всі найважливіші справи. Метою дипломної роботи був представлений розгляд системи та інструментації тайм менеджменту як системи управління часом та його впровадження в компаніях морської галузі.

У данній кваліфікаційній роботі були розглянуті сучасні прийоми тайм менеджменту: постановка мети, класичне планування, «золоті» пропорції планування часу (принцип Парето), делегування повноважень, контроль підсумків та коригування цілей. Вивчивши причини проблем з часом та використовуючи основні прийоми тайм-менеджменту, керівник зможе досягти якісних та швидких результатів на морському підприємстві і не лише.

Останньою тенденцією стало використання системи тайм менеджменту на морських підприємствах (корпоративного тайм менеджменту). Тайм менеджмент – це новий напрямок в управлінні підприємством.

У ході написання, у першому розділі своєї роботи мною були вивчені основні прийоми та методики тайм-менеджменту, проведено аналіз теоретичних засад. У другому розділі я проаналізувала збої та перевантаження, що відбуваються у глобальних морських ланцюжках поставок. Був зроблений аналіз за 2019 - 2020 роки, була обґрунтована нестача потужностей з точки зору контейнерів, суден і портової інфраструктури змушує морських і портових компаній шукати альтернативні варіанти та оптимізувати використання інфраструктури і різних видів тайм менеджменту.

Було проаналізовано не тільки всесвітньо відомі контейнерні компанії, але також на розгляд та аналіз вибрали статистичні дані щодо морських українських компаній. Однією з основних завдань тайм менеджменту є виявлення втрат і

раціонального використання робочого дня. Грамотний та регулярний тайм-менеджмент також дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання свого робочого часу - це втрати не лише голови організації, а й їхні власні, які можуть призвести до суттєвого скорочення ефективності діяльності організації та, як наслідок, зменшення особистого прибутку кожного окремого працівника. Технології тайм-менеджменту спираються як у класичні методи оцінки витрат робочого дня, і нові, розроблені з урахуванням сучасних реалій.

Ефективно організувати робочий час допоможе використання таких способів управління робочим часом, як: правильна організація робочого місця, делегування повноважень, раціональна організація роботи з документацією, особисте планування як роботи так і відпочинку, вміле використання яких дозволить вивільнити ресурси та раціоналізувати свою працю.

Также был проведен анализ работы портов Украины. В результате анализа было выявлено недостаточно развитую инфраструктуру, недостаток складских и таможенных терминалов. На початок 1990-х років загальна вантажопідйомність українського торгового флоту становила понад 6 млн тонн, Україна займала 25 місце серед морських країн світу, Також було проведено аналіз роботи портів України. В результаті аналізу було виявлено недостатньо розвинену інфраструктуру, нестачу складських та митних терміналів. На початок 1990-х років загальна вантажопідйомність українського торговельного флоту становила понад 6 млн тонн, Україна посідала 25 місце серед морських країн світу, а у 2018 році вантажопідйомність суден під українським прапором знизилася до 0,375 млн тонн.

Недостатньо швидко відбувається обробка вантажів, внаслідок чого відбувається подорожчання розвантажувально-навантажувальних робіт. Свій внесок і пандемія COVID-19. У результаті багато морських компаній перейшли на обслуговування в інші морські порти Румунії, Туреччини та інші країни. Вантажооборот до 2020 року порівняно з іншими роками суттєво впав.

Але незважаючи на це, в Україні є успішні компанії такі як: ТІС, ТрансБалкТермінал, Ніка-Терра та інші, які продовжують успішно працювати та нарощувати свій вантажообіг.

В останньому розділі було розроблено впровадження абсолютно нового методу тайм менеджменту, а також розрахунок економічної вигоди, яка на мою думку дасть змогу підвищити ефективність і конкурентоспроможність обраного задля аналізу морського підприємства. І відповідно розрахунки буди зроблені на снові і методах ефективності тайм менеджменту до впровадження цього методу, якого я пропоную і після.

У результаті аналізу роботи підприємства було виявлено не ефективність роботи з документами, співробітники можуть раціональніше витратити на цей час і більше приділяти увагу роботі з клієнтами, що безпосередньо пов'язано з прибутком кріюінгу. Крім того з даною роботою в результаті розрахунку може справлятися менша кількість працівників, що також впливає на прибуток та економію підприємства.

Також позитивно на роботу підприємства впливає додаткове навчання працівників та підвищення кваліфікації за умови, що індикатор ефективності інвестицій буде позитивним.

Застосування даних способів не вимагає великих фінансових вкладень та тривалого часу підготовки до реалізації, однак у цьому випадку потрібна наявність самоконтролю та систематичного виконання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Керування часом. URL: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/>
2. Принцип парето. URL: <https://radiolemberg.com/ua-articles/ua-allarticles/pareto>
3. Адейр Д. Ефективний тайм-менеджмент: навчальний посібник/Д. Адейр. - М.: Ексмо, 2020. - 256 с.
4. Адамс Б. Час. Секрети управління. Як встигати жити та працювати: навчальний посібник/Б. Адамс. Пров. з англ. - М.: АСТ Артель, 2015. - 304 с.
5. Тайм-менеджмент: поради та інструменти. URL: <https://netology.uk/blog/taum-menedjment-sovety/amp>
6. 5 помилок тайм-менеджменту, які заважають нам все встигати. URL: <https://sbm.pnu.edu.ua/2017>
7. Помилки тайм менеджменту, які здійснюють успішні люди. URL: <https://www.repository.hneu.edu.ua>
8. Тайм-менеджмент. Управління людьми. URL: <https://bigenergy.com.ua/>
9. Особливості тайм менеджменту організації. URL: <https://dspace.khntusg.com.ua/>
10. 25 кращих способів та прийомів тайм-менеджменту. Як робити більше, не втрачаючи голови: підручник/П. Дод, Д. Сандхайм. Пров. з англ. - СПб: ДЛІА, 2008. - 128 с.
11. Зайверт Л. Якщо поспішаєш – не поспішай. Новий тайм-менеджмент у світі, що прискорився. Сім кроків до ефективності та незалежності у використанні часу: навчальний посібник/Л. Зайверт. - СПб: АСТ Артель, 2015. - 256 с.
12. Трейсі Брайн Результативний тайм-менеджмент: ефективна методика управління власним часом: навчальний посібник / Брайн Трейсі. Пров. з англ. А. Євтеєва. - М.: СмартБук, 2012. - 79 с.

13. Френсіс К. Посуньте з мертвої точки ваш тайм-менеджмент: навчальний посібник / К. Френсіс. - М.: ГІППО НІРРО, 2004. - 208 с.
14. Трейсі Б. З'їжте жабу! 21 спосіб навчитися встигати: навчальний посібник/Б. Трейсі. Пров. з англ. - М: Альпіна Бізнес Букс, 2008. - 160 с.
15. Зайверт Л. Ваш час – у ваших руках (поради керівникам, як ефективно використати робочий час): навчальний посібник / Л. Зайверт. Пров. з ним. В. М. Шепель. - М.: Економіка, 2009. - 232 с.
16. What Is Time Management? Working Smarter to Enhance Productivity. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_00.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm)
17. Біннер Хартмут Управління організаціями та виробництвом. Від функціонального менеджменту до процесного: навчальний посібник/Хартмут Біннер. - М.: Альпіна Паблішерз, 2017. - 282 с.
18. Time Management Statistics & Facts (New 2021 Research). URL: <https://development-academy.co.uk/news-tips/time-management-statistics-2021-research/>
19. Improving a congested maritime supply chain with time slot management for port calls. URL: <https://trans.info/en/improving-a-congested-maritime-supply-chain-with-time-slot-management-for-port-calls-243572>
20. Container dwell time management system (cdtms) URL: <https://www.nicommaritime.com/products/container-dwell-time-management/>
21. 10 найбільших судноплавних компаній у світі. URL: <https://srl.com.ua/new/top-10-shipping-companies-in-the-world/>
22. Світові судноплавні компанії продовжать зростати. URL: <https://propozitsiya.com/ua/svitovi-sudnoplavni-kompaniyi-prodovzhat-zrostaty>
23. Container throughput at ports worldwide from 2012 to 2020 with a forecast for 2021 until 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/913398/container-throughput-worldwide/>
24. The Ukrainian Sea Ports Authority (USPA). URL: <https://www.uspa.gov.ua/en/>
25. Container Traffic via Ukrainian Ports in H1 2021. URL: <https://seanews.ru/en/2021/07/23/en-container-traffic-via-ukrainian-ports-in-h1-2021/>

26. Economy Profile of Ukraine Doing Business 2020 Indicators (in order of appearance in the document). URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>

27. Бабчинська О.І. Шляхи підвищення ефективності підприємства за допомогою тайм-менеджмента / О.І. Бабчинська, В.С. Вараниця // «Молодий вчений». – 2018. – № 12 (27). – Частина 1. – С. 112-115.

28. Maersk company. URL: <https://www.maersk.com/logistics-solutions>

29. 18 Best Time Management Apps and Tools (2021 Updated). URL: <https://www.lifehack.org/articles/technology/>

## Грузопотоки портов України

# ЦТС ГРУЗОПОТОКИ ПОРТОВ УКРАИНЫ 2020

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ

Источники: Госстат, АМПУ



91,8%

ДОЛЯ ТОП-5 ПОРТОВ В ПОРТОВОЙ ПЕРЕВАЛКЕ УКРАИНЫ

ТОП-5 ПОРТОВ	млн т	доля в перевалке
МП Пивденний	61,7	38,8%
Николаевский МП	30,1	18,9%
МП Черноморск	23,9	15,0%
Одесский МП	23,4	14,7%
Мариупольский МП	7,0	4,4%

ТОП-5 ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТИВИДОРНЫХ КОМПАНИЙ	млн т	динамика, г/г	доля в перевалке
ГП МТП Южный	18,80	24,0%	11,8%
ГП Мариупольский МТП	6,21	7,6%	3,9%
ГП МТП Черноморск	4,11	-39,2%	2,6%
ГП Измаильский МТП	2,92	-27,7%	1,8%
ГП СК Ольвия	1,69	5,2%	1,1%

Оперативные данные АМПУ

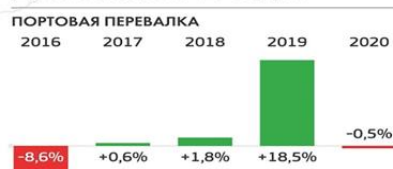
ТОП-5 ЧАСТНЫХ СТИВИДОРНЫХ КОМПАНИЙ	млн т	динамика, г/г	доля в перевалке
ТИС*	32,5	4,8%	20,4%
ТрансБалкТерминал	7,8	51,8%	4,9%
Ника-Тера	7,3	-15,4%	4,6%
Бруклин Киев**	6,2	1,4%	3,9%
Николаевский глиноземный завод	5,0	-1,6%	3,1%

Оперативные данные АМПУ

\* - суммарно ТИС, ТИС-Зерно, ТИС-Минудобрения.  
По собственным данным ТИС перевалка составила **36,67 млн т**

\*\* - суммарно Бруклин-Киев и Бруклин-Киев Порт

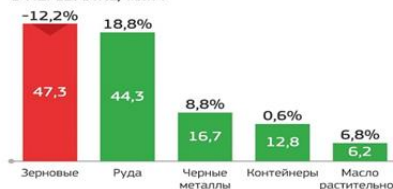
## ДИНАМИКА ГОДА



159,1 млн т грузов перевалено через порты в 2020 году



## КЛЮЧЕВЫЕ ГРУЗЫ И ИХ ДИНАМИКА В ПЕРЕВАЛКЕ, млн т



## ТОП-5 ПОРТОВ ПО ГРУЗАМ, млн т



Порт	млн т
МП Пивденний	35,6
Николаевский МП	5,0
Измаильский МП	2,3
МП Черноморск	1,2
Одесский МП	0,1
Прочие	0,02



Порт	млн т
МП Черноморск	13,3
Николаевский МП	13,2
МП Пивденний	9,0
Одесский МП	6,5
СМП Ольвия	1,8
Прочие	3,36



Порт	млн т
Одесский МП	5,9
Мариупольский МП	4,8
Николаевский МП	3,2
МП Пивденний	1,3
МП Черноморск	0,7
Прочие	0,7



Порт	тыс. TEU
Одесский МП	652,2
МП Пивденний	243,8
МП Черноморск	152,7
СМП Ольвия	0,5

## ПЕРЕВАЛКА ЗЕРНА, млн т



## Процес відбору потенційних кандидатів в Alpha Navigation

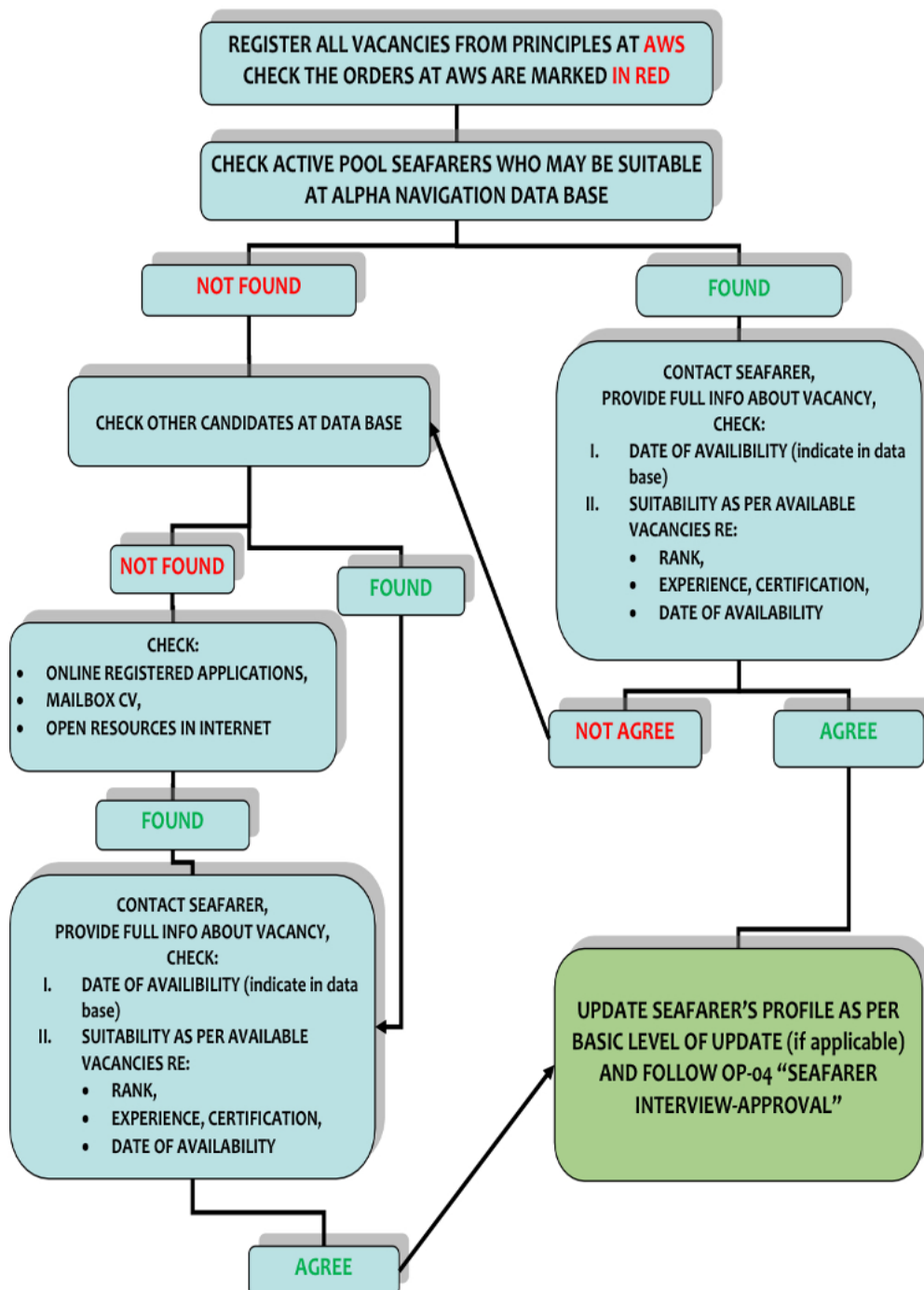


ALPHA NAVIGATION

SEAFARER SELECTION

Operation Process (OP-03)

Revision: 2 / 21 June 2021



## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Тайм менеджмент як інструмент підвищення ефективності функціонування компаній морської галузі» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр. Мета кваліфікаційної роботи полягає у розгляді системи та інструментарію тайм-менеджменту як системи управління часом та його впровадження у компаніях морської галузі. У даній кваліфікаційній роботі були розглянуті сучасні прийоми тайм-менеджменту: постановка мети, класичне планування, «золоті» пропорції планування часу, делегування повноважень, контроль підсумків та коригування цілей.

Надалі, було проаналізовані збої та перевантаження, що відбуваються у глобальних морських ланцюжках поставок. Був зроблений аналіз за 2019 - 2020 роки, була обґрунтована нестача потужностей з точки зору контейнерів, суден і портової інфраструктури змушує морських і портових компаній шукати альтернативні варіанти та оптимізувати використання інфраструктури і різних видів тайм менеджменту.

Після оцінки основних прийомів та методики тайм-менеджменту і на базі отриманих розрахунків було визначено найбільш оптимальний та ефективний варіант впровадження абсолютно нового методу тайм менеджменту, яке дасть змогу підвищити ефективність і конкурентоспроможність обраного задля аналізу морського підприємства. Тобто, на сьогоднішній день є надзвичайно важливим питання правильного використання тайм-менеджменту і розуміння того, що ці знання зможуть допомогти з рядом навичок, інструментів і прийомів, які використовуються для виконання конкретних завдань, проектів і цілей на морському підприємстві .

*Ключові слова:* тайм менеджмент, управління часом, морське підприємство.

## ANNOTATION

Qualification work on "Time management as a tool to improve the efficiency of maritime companies" to obtain the educational qualification level of master. The purpose of the qualification work is to consider the system and tools of time management as a time management system and its implementation in maritime companies. In this qualification work, modern methods of time management were considered: goal setting, classical planning, "golden" proportions of time planning, delegation of authority, control of results and adjustment of goals.

Further, failures and congestion occurring in global maritime supply chains were analyzed. An analysis was made for 2019-2020, justifying the lack of capacity in terms of containers, ships and port infrastructure forcing maritime and port companies to look for alternatives and optimize the use of infrastructure and various types of time management.

After evaluating the basic techniques and methods of time management and on the basis of the received calculations the most optimum and effective variant of introduction of absolutely new method of time management which will allow to increase efficiency and competitiveness of the chosen for the analysis of the sea enterprise has been defined. that this knowledge will be able to help with a number of skills, tools and techniques used to perform specific tasks, projects and goals in the maritime enterprise.

Key words: time management, time organisation, maritime enterprise.