

тів розвитку з виробництва нового або удосконаленого виду продукції. Оцінку процесу за визначеними складниками наведено в табл. 5.

Критерії результативності:

- термін виконання замовлення;
- якість виконаної роботи.

За результатами оцінки цього комунікаційного процесу у сфері управління виробництвом можна дійти висновків щодо рівня узгодженості та співпраці учасників процесу: начальника виробництва, провідного інженера з якості, майстра ділянки механічної обробки, майстра ділянки збірки, головного технолога, інженера з підготовки виробництва, виробничих працівників та ін., від чого залежать терміни виконання замовлення та якість продукції.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, запропоновано методичний підхід до проведення оцінки результативності організаційних комунікацій на промисловому підприємстві в процесі реалізації проектів розвитку за сферами управління (проекткування та розроблення, виробництво, планування та реалізація замовлення, матеріальне забез-

печення, зовнішня кооперація, технічний контроль, приймання та випробування готової продукції) на основі встановлених критеріїв оцінки, що дасть змогу визначити стабільність протікання процесу організаційних комунікацій, визначити коригувальні дії з його удосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лук'янець Т.І., Литвиненко Я.В. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник / Т.І. Лук'янець, Я.В. Литвиненко. К.: Знання 2010. 294 с.
2. Hancock A. Communication Planning for Development / Alan Hancock. France: UNESCO, 1981. 198 p.
3. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посібн. / В.В. Вітлінський. К.: КНЕУ, 2003. 408 с.
4. Бобик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2005. 440 с.
5. Управление коммуникациями в проектах как марковскими процессами [Текст] / Д.В. Лукьянов, Е.В. Власенко, В.В. Лебедь, В.Д. Гогунский // Управление проектами: состояние и перспективы: матер. междунар. научн.-практич. конф. Николаев: НУК, 2012. С. 122.

УДК 331.3:35.088

Білявська Ю.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту*

Київського національного торговельно-економічного університету

Микитенко Н.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту*

Київського національного торговельно-економічного університету

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА

У статті визначено сутність поняття категорійного менеджменту. Окреслено коло завдань категорійного менеджера та сформовано його ролевий портрет у контексті виконуваних функцій. Проаналізовано природу та специфіку методу тайм-менеджменту. Обґрунтовано рекомендації щодо розподілу часу і завдань категорійного менеджера за технологією тайм-менеджменту.

Ключові слова: тайм-менеджмент, категорійний менеджмент, управління, стратегія, концепція, метод.

Белявская Ю.В., Микитенко Н.В. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖЕРА

В статье определена сущность понятия категорийного менеджмента. Очерчен круг задач категорийного менеджера и сформирован его ролевой портрет в контексте исполняемых функций. Проанализированы природа и специфика метода тайм-менеджмента. Обоснованы рекомендации по распределению времени и задач категорийного менеджера по технологии тайм-менеджмента.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, категорийный менеджмент, управление, стратегия, концепция, метод.

Biliavska Y.V., Mykytenko N.V. TIME MANAGEMENT AS A METHOD OF MANAGING THE TIME OF CATEGORY MANAGER

In the article is defined concept of category management. The circle of tasks of the category manager is outlined and its role portrait is formed in the context of the executable functions. The nature and specifics of the time management method are analyzed. The recommendations on the timing and tasks of the category manager on time management technology are grounded.

Keywords: time-management, category management, management, strategy, concept, method.

Постановка проблеми. Управління організацією – унікальний таланти, в якому гармонійно поєднуються професійні знання, вміння та навички, притаманні людям найрізноманітніших професій: психологам, творцям, продавцям, акторам, економістам, юристам. Це однаковою мірою стосується будь-яких видів управління, в тому числі й категорійного менеджменту, який сьогодні стрімко набуває розвитку в Україні та покликаний забезпечити збалансовану роботу підприємства у визначеному сегменті ринку.

За проведеним нами дослідженням, категорійні менеджери відзначають, що основною перешкодою їхній роботі є брак часу [1, с. 17]. Вони не встигають виконувати основне завдання – керувати товарними категоріями, оскільки змушені розпорюшувати увагу на завдання, пов'язані із закупівлями, оформленням замовлень, переговорами з постачальниками, розміщенням реклами, вирішенням повідомлених магазинами проблем, та безліч інших завдань. І доки у категорійних менеджерів не вистачатиме часу на

основні завдання, розширення їхніх обов'язків не дасть бажаних результатів. Тому актуальним сьогодні завданням категорійного менеджера є оволодіння мистецтвом управління робочим часом, використовуючи при цьому різні прийоми та методи, одним з яких є тайм-менеджмент.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші публікації з категорійного менеджменту належать зарубіжним авторам: Р. Варлі, Г.Ж. Верра, М. Дурбану, М.Дж. Зенору, М. Рафіку, У.А. Таєру, Ф. Шпєєру та іншим. У працях цих дослідників розкрито основні положення нової концепції управління й описано досвід її впровадження на західних підприємствах. Для України тема категорійного менеджменту є відносно новим напрямом дослідження. На наш погляд, до найбільш цікавих робіт у цій сфері можна віднести праці таких авторів, як В.А. Гросул, Н.Б. Гурова, А.О. Єсюгін, Є.В. Карпова, Д.В. Сидоров, С.В. Сисоева, Е.А. Бузукова, В.В. Снегирьова. Останні публікації науковців і практиків здебільшого присвячені питанням упровадження категорійного менеджменту в практику управління реальними підприємствами, а також практичної реалізації окремих його функцій і завдань.

Класиками концепції тайм-менеджменту вважаються Ф.У. Тейлор, А. Файоль, К. Макхем, М.Х. Мескон. Нині ця проблема досліджується науковцями і публіцистами різних країн, якими запропоновано багато методів управління часом. Найбільшого поширення отримали дослідження та підходи зарубіжних фахівців – К. Бішофа, Т. Браїана, П. Дойля, Л. Зайверта, Й. Кноблауха, Ф. О'Конела, С. Прентіса, С. Уорда та інших, праці яких слугують так званими енциклопедіями для менеджерів, де описуються алгоритми ефективної роботи, розкривається поняття самоорганізації та пропонуються стратегії її досягнення.

Незважаючи на достатню кількість наукових розробок, проблема використання категорійними менеджерами методології тайм-менеджменту залишається мало вивченою, дослідження особливостей розподілу часу під час виконання функцій категорійними менеджерами взагалі відсутні.

Постановка завдання. Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні раціонального розподілу функціональних обов'язків категорійних менеджерів на засадах застосування методу тайм-менеджменту. Виходячи з цієї мети, сформульовано такі завдання:

- визначити сутність поняття категорійного менеджменту;
- окреслити коло завдань категорійного менеджера та сформулювати його рольовий портрет у контексті виконуваних функцій;
- проаналізувати природу та специфіку методу тайм-менеджменту;
- обґрунтувати рекомендації щодо розподілу часу і завдань категорійного менеджера за технологією тайм-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Категорійний менеджмент зародився в форматі торгівлі «супермаркет», коли власники одного з магазинів виявили, що можуть згрупувати товари незвичним способом і оцінити асортимент не як набір окремих товарів, а як продуктовий «мікс», враховуючи ключові погляди і пріоритети споживача. Значний арсенал технологій маркетингу, мерчанзаїнгу та управління асортиментом відкриває можливості щодо оптимізації роботи з товарами, які доречно поєднувати в певні категорії за спільними ознаками.

Для розуміння сутності обраного поняття скористаємося найбільш поширеним визначенням

Н.Б. Гурової: категорійний менеджмент – це процес управління асортиментом, за якого кожна товарна категорія розглядається як самостійна бізнес-одиниця [3, с. 83]. При цьому товарною категорією вважається сукупність спільних характеристик та параметрів товару, що поєднуються за особливостями використання в окремі групи. Загалом категорійний менеджмент було формалізовано майже 30 років тому засновником консалтингової компанії The Partnering Group “TRG” Браїаном Харісом, причому «модель Харіса» й досі залишається в основі класичної науки категорійного менеджменту.

Відповідно до філософії категорійного менеджменту, робота на підприємстві повинна бути організована таким чином, щоб керувати не всім товарним асортиментом, а визначеними категоріями товарів, зробити їх більш привабливими для покупців. Категорійний менеджер зобов'язаний бути не просто фахівцем із закупівлі, а провідним менеджером бізнес-підрозділу. Замість того, щоб намагатися отримати від постачальників мінімальні ціни, фахівці комерційних департаментів повинні розробляти оптимальну пропозицію для споживачів, а також забезпечувати конкурентні рівні цін, цікаві промоакції, правильний асортимент і привабливу викладку товарів.

Для підприємства категорійний менеджмент є технологією, що дає змогу максимально задовольнити потреби споживачів, інтереси постачальників та роздрібних мереж. Перехід підприємства до категорійного менеджменту відкриває для нього нові можливості, серед яких:

- підвищення продуктивності роботи (за умови, що зарплата залежить від результату продажу кожної конкретної товарної категорії);
- створення конкурентної стратегії, виходячи з якої буде здійснюватися формування та управління асортиментом продукції;
- оптимізація структури організації через узгодження дій її структурних підрозділів, які відповідають за управління асортиментною політикою;
- підвищення точності прийняття управлінських рішень та достовірність отримуваної інформації за допомогою конкретизації бізнес-процесів;
- формування пакету документації для управління асортиментною матрицею;
- підвищення рентабельності кожної товарної категорії;
- зменшення протиріч між процесами закупівлі та реалізації товарів.

Цілі категорійного менеджменту полягають, з одного боку, в максимальному задоволенні потреб покупців, а з іншого – у підвищенні ефективності співпраці між виробником (постачальником) та мережами роздрібною торгівлі. Тому категорійний менеджер – це фахівець вищої кваліфікації, який повинен відповідати за весь комплекс робіт із придбання та просування товарів чітко сформованої товарної групи, має встановлювати ділові зв'язки з постачальниками або роздрібними операторами, шукати шляхи оптимізації витрат на постачання і логістику, організувати і курирувати промозаходи. На підставі зазначеного можна «намалювати» рольовий портрет категорійного менеджера, який дасть змогу розставити пріоритети його поточної діяльності та визначити зони критичної уваги в управлінні часом (рис. 1).

Зараз категорійний менеджер зобов'язаний відповідати за весь цикл руху товарів, а до його основних завдань належать: аналіз ринку та визначення товарів, які максимально задовольняють попит потенційного покупця; розроблення асортиментної

політики та поділ товарів на групи і категорії; оптимізація запасів на основі визначення товарів підвищеного попиту; врахування інтересів постачальників і покупців та оцінка ефективності взаємозв'язків із ними [4, с. 97].

Таким чином, основною метою категорійного менеджера є збільшення широти охоплення аудиторії покупців, максимальне задоволення їхніх потреб і одночасне збільшення ефективності взаємодії між постачальником і споживачем, підвищення продуктивності їхньої праці шляхом зниження витрат. Зазначених цілей можна досягти завдяки ефективно спланованому часу категорійного менеджера. Для раціоналізації й економії його часу доцільно скористатися актуальною нині технологією тайм-менеджменту, яка дає змогу вміло організувати і більш ефективно використовувати власний час.

Про тайм-менеджмент як окремий науковий напрям вперше було заявлено в Нідерландах у 70-ті рр. XX ст., де з'явилися спеціалізовані курси для службовців і бізнесменів з навчання плануванню часу. Потім проблема управління часом привернула увагу фахівців з США, Німеччини, Фінляндії та низки інших країн. Еволюція вивчення системи ефективної організації часу проявилася, зокрема, в теорії раціонального вибору, яку запропонував американський соціолог Дж. Коулмен. Заперечуючи поняття системи, спільно з М. Крозье Дж. Коулмен у межах організації розробив теорію соціальної дії і підкреслював значення не стільки ідей, скільки різних стратегій під час вивчення процесу прийняття рішень та виявлення їх ефективності [6, с. 38]. Більш близький до сучасної інтерпретації функцій і цілей управління часом був французький вчений Анрі Файоль, який в 1916 р. у своїй роботі «Загальне і промислове управління» відзначав значущість послідовності у виконанні функцій робочого процесу в будь-якому об'єкті, чи то національна економіка, чи галузь або підприємство. А. Файоль одним із перших ввів такі поняття, як «стратегічне й оперативне планування» та «ресурс часу». На основі накопиченого обсягу знань з управління часом науковці сформували власне бачення щодо сутності поняття тайм-менеджменту (табл. 1).

На наш погляд, тайм-менеджмент являє собою органічне поєднання теорії, практичних рекомендацій та мистецтва щодо управління часом, які дають людині змогу раціоналізувати розподіл часу на свої поточні

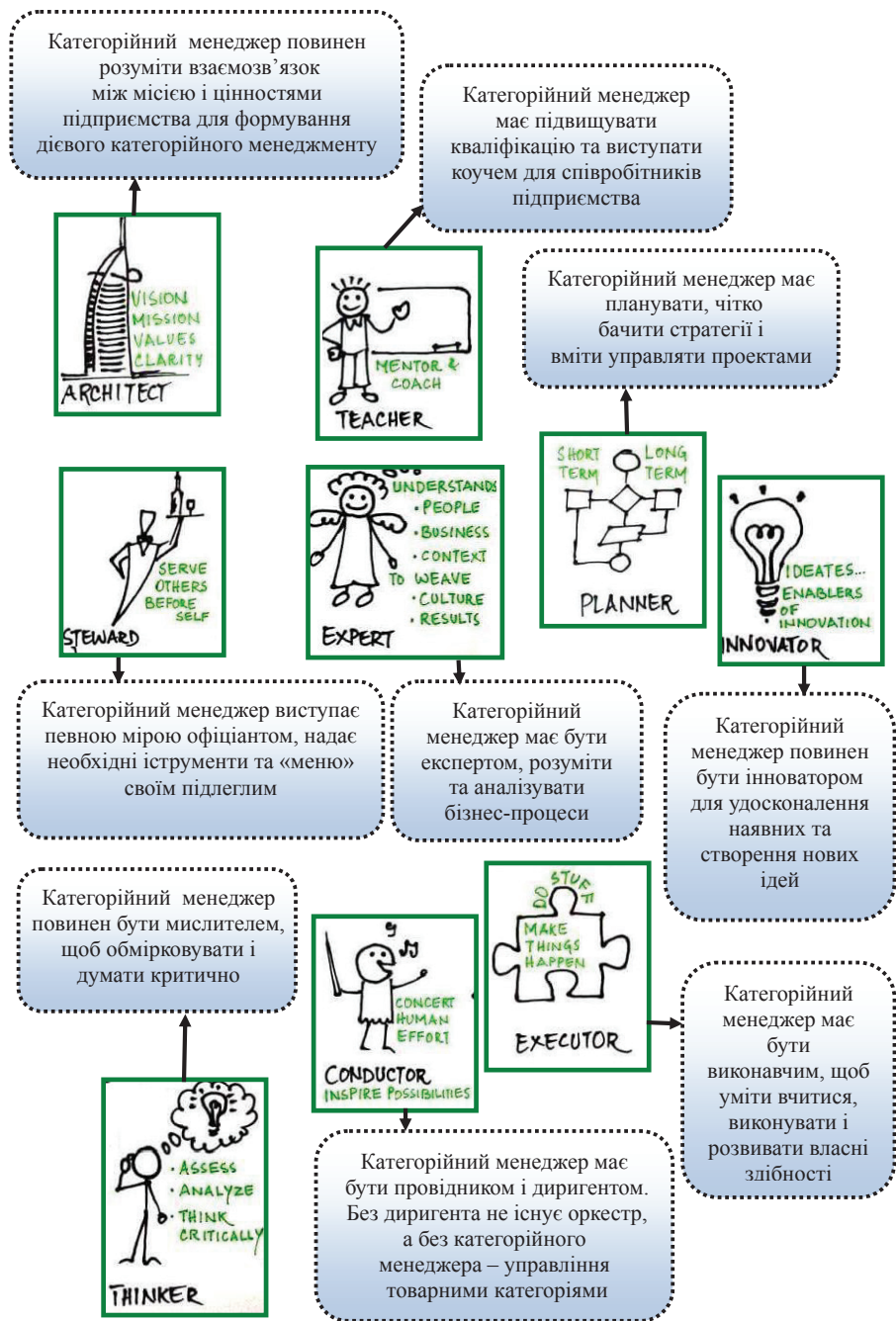


Рис. 1. Рольовий портрет категорійного менеджера [1, с. 18]

потреби, розставити відповідні часові пріоритети та позбавитися від зайвих витрат необхідного їй часу.

Тайм-менеджмент працівника передбачає такі основні процеси, як планування часу, розподіл пріоритетів, формулювання завдань, та вимагає особливої організації діяльності, використання специфічних форм роботи, таких як діагностика й аналіз діяльності, проектування, приватне консультування, індивідуальне або групове навчання [5, с. 290].

Причому грамотний тайм-менеджмент здійснюється з урахуванням інтенсивності роботи людського мозку впродовж тривалості дня (рис. 2).

Впровадження технології тайм-менеджменту до категорійних менеджерів, яка враховує специфіку роботи мозку людини протягом дня, сприятиме вирішенню багатьох проблемних питань у сфері управління їхнім часом та розстановки функціональ-

них пріоритетів щодо виконання регламентованих завдань. Рекомендований розподіл робочого часу категорійного менеджера наведений в табл. 2.

Оскільки в першій половині робочого дня потенціал людського мозку більшою мірою спрямований на аналітично-логічну роботу, на ці години категорійними менеджерами мають бути заплановані завдання щодо роботи зі звітністю й опрацювання інформаційної бази даних, а передобідні години логічним буде присвятити творчим завданням діяльності менеджерів, креативному вирішенню актуальних питань та проведенню творчих нарад.

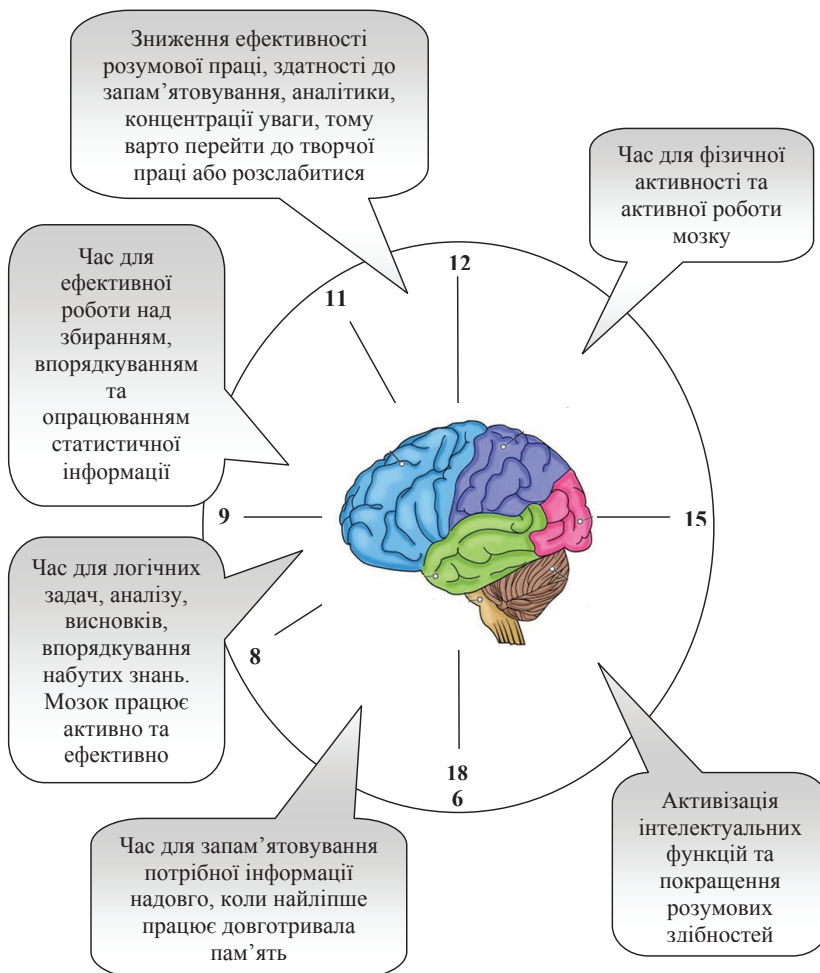


Рис. 2. Особливості працездатності людського мозку впродовж дня з 6:00 до 18:00

В умовах надмірного завантаження більшість категорійних менеджерів зазвичай фокусуються на авральних завданнях та відкладають всі інші питання на майбутнє. Тому значна кількість стратегічних і розрахованих на довгострокову перспективу завдань категорійного менеджменту часто стають другорядними, адже у категорійних менеджерів просто не вистачає часу на їх вирішення. Проте менеджери повинні розумно збалансувати свій робочий час між поточними «проблемами порожніх полиць магазинів» та упущених соціально-економічних можливостей щодо перспективного збільшення продажів і прибутку. Тому під час формування матриці розподілу робочого часу категорійного менеджера стратегічні завдання доцільно планувати на другу половину дня, коли активізується людський мозок і тіло, а також покращуються інтелектуальні функції та розумові здібності працівників.

Слід зауважити, що зазвичай категорійні менеджери велику частку свого часу витрачають на вирішення адміністративних завдань і врегулювання кризових ситуацій, залишаючи поза увагою довгострокове планування і формування стратегій, тому через надмірне завантаження поточною роботою вони автоматично перетворюються на фахівців із закупівель. За умови зміщення акцентів категорійних менеджерів на вирішення здебільшого закупівельних завдань вважаємо вкрай необхідним переглянути розподіл обов'язків на підприємстві, дозволивши менеджерам категорій сфокусувати увагу на основних обов'язках, а для закупівлі товарів найняти менеджерів із закупівлі.

Упровадження технології тайм-менеджменту у практичну діяльність українських підприємств дасть змогу: підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності; значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу; досягти значних результатів за рахунок економії часу; скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу; чітко розставити пріоритети; покращити

Таблиця 1

Підходи науковців до трактування поняття «тайм-менеджмент»

№ пор.	Автори та джерела	Визначення поняття
1.	Уорд С. [8, с. 58].	Набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя. Це також управління часом для того, щоб витратити його менше на справи, які ми зобов'язані робити так, щоб вивільнювалося більше часу на бажані справи
2.	Прентіс С. [6, с. 4].	Технологія управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються
3.	Черненко Н. [9].	Під тайм-менеджментом розуміємо управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.
4.	Трейсі Б. [7, с. 5-6].	Мистецтво управління не лише своїм часом, а й життям загалом. Тайм-менеджмент схожий на сонце, а всі складники життя людини – сім'я, стосунки з іншими людьми, доходи, заробіток, здоров'я, саморозвиток – є планетами, які рухаються навколо неї

Таблиця 2

Матриця розподілу робочого часу категорійного менеджера

Години часу	День тижня*				
	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця
9:00	Робота з інформаційною базою даних	Аналіз дій конкурентів	Підготовка до переговорів із постачальником (складання кейсу документів, здійснення розрахунків, робота з базою даних)	Нарада про результати роботи	Виконання завдань категорійного менеджменту (формування асортименту, закупівлі, промоакції)
10:00	Аналіз ефективності категорійного менеджменту за попередній тиждень	Підготовка презентації про результати роботи за минулий тиждень		Підготовка презентації для постачальника	Робота з інформаційною базою даних
11:00	Робота зі звітністю	Конференц-дзвінок до постачальника		Нарада щодо питань ціноутворення	Формування оптимальних партій замовлень товару
12:00	Нарада щодо формування конкурентної стратегії управління асортиментом продукції	Робота з інформаційною базою даних		Нарада щодо питань промоакцій	Зустріч із постачальником
13:00	Конференц-дзвінок до постачальника	Конференц-дзвінок щодо уточнення розподілу обов'язків	Робота з електронною поштою, розсилка листів		
14:00	<i>Перерва на обід</i>				
15:00	Формування плану роботи	Робоча нарада	Зустріч із постачальником	Зустріч із постачальником	Робота з договорами
16:00		Зустріч з постачальником	Нарада з питань категорійного менеджменту (за результатами зустрічі з постачальником)	Робота з договорами	Зустріч із постачальником
17:00	Аналіз дій конкурентів		Виконання завдань категорійного менеджменту (формування асортименту, промо-акцій)		

* За умови 5-денного робочого тижня категорійного менеджера

** Темно-сірим кольором позначено завдання щодо довгострокового планування діяльності, світло-сірим – етапи роботи, якими можна маневрувати в поточному режимі, а білим кольором виділено етапи реалізації щоденних завдань категорійного менеджера.

щити терміни виконання проєктів; зменшити кількість прострочених завдань; поліпшити якість робіт за завданнями і проєктами [5, с. 291].

Тайм-менеджмент поєднує набір методик, способів і технологій, які дають можливість здійснювати розподіл особистого часу з метою підвищення ефективності його використання. З метою уникнення негативних наслідків непередбачуваних ситуацій керівник повинен займатися постійним моніторингом використання як власного робочого часу, так і часу своїх підлеглих.

Висновки з проведеного дослідження. Управління часом, або тайм-менеджмент, є дуже дієвим управлінським інструментом, який дає змогу людині економити час на дрібницях та гарантує відчутну вигоду щодо отримання корисного часу. Технологія тайм-менеджменту рівною мірою придатна як для побутового використання, так і для професійного застосування, в тому числі в контексті такого актуального нині управлінського напрямку, як категорійний менеджмент. Здатність передбачати загальні результати роботи та мислити стратегічно в розрізі категорійного менеджменту дає можливість більш раціонально підійти до розподілу робочого часу та позбавитися від неефективних витрат часу. Розроблена матриця розподілу робочого часу категорійного менеджера не просто враховує специфіку працездатності людського мозку впродовж дня, а й адекватно збалансовує його безпосередні поточні обов'язки, більш гнучкі маневрені завдання та завдання на стратегічну перспективу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Білявська Ю.В. Категорійний менеджмент: сьогодення, постулати та філософія // Международный научно-практический журнал «Логистика проблемы и решения». 2018. № 2 (75). С. 16–23.
- Білявська Ю.В. Особливості категорійного менеджменту підприємств торгівлі / Ю.В. Білявська // Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. Д.: ПДАБА, 2017. Ч. 2. С. 92–95.
- Білявська Ю.В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі / Ю.В. Білявська // Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці». 2017. № 4 (60). С. 81–88.
- Білявський В.М. Концептуальні засади імплементації технологій категорійного менеджменту / В.М. Білявський, К.В. Богач // Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф. П.: Полтав. ун-ту екон. і торг., 2018. С. 96–98.
- Іваницька С.Б. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні / С.Б. Іваницька // Збірник наукових праць «Глобальні та національні проблеми економіки». 2018. № 21. С. 288–292.
- Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент. – М.: Добрая книга, 2007. 145 с.
- Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управлением собственным временем/ [пер. с англ. А. Евтеева]. М.: СмартБук, 2007. 79 с.
- Усов В. Тайм-менеджмент в системе внутрифирменного обучения / Усов В., Французова С. // Менеджмент и менеджер. 2006. № 5. С. 57–63.
- Черненко Н.М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців / Н.М. Черненко. 2012. URL: [http://www.dridi.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridi.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)