

У сукупності наведених розрахункових формул, об'єднаних в єдиній програмі, ми отримали модель, яка дозволяє визначити результативні показники таблиць 1, 2, 3, 4 за будь-яких змін чинників.

**Висновки.** У разі використання поданої багатофакторної моделі керівництво підприємства отримує можливість «прокручувати» різні ситуації у зв'язку з можливими змінами потоків виплат та бачити вірогідні результати. Таке «прокручування» підприємницьких рішень дозволяє керівникові оцінювати міру їх припущення за критеріями стану розрахунків. Отримані результати імітації у їх зв'язку з вихідними показниками моделі допоможуть підприємцю обрати близьке до оптимального (квазіоптимальне) рішення в плануванні, прогнозуванні або програмуванні грошових коштів.

#### *Список літератури*

1. Колпаков, В. М. Теорія та практика прийняття управлінських рішень [Текст] : навчальн. посібник / В. М. Колпаков – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
2. Смирнов, Е. А. Управленческие решения [Текст] / Е. А. Смирнов – М. : Инфра - М, 2001. – 264 с.
3. Фатхутдинов, Р. Разработка управленческого решения [Текст] / Р. Фатхутдинов – М. : Интел-синтез, 1998. – 208 с.
4. Чернов, В. А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности [Текст] / В. А. Чернов ; под ред. М. И. Баканова. – М. : Финансы и статистика. – 2001. – 320 с.

Отримано 30.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© В.М. Селютін, Н.М. Севериненко, 2009.

УДК 331.101.39-057.212

**А.В. Левченко**, доц.

**О.М. Шарпова**, ст. викл.

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

*Визначено зміст та проведено оцінку витрат робочого часу завідувача відділом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОСТА».*

*Определенно содержание и проведена оценка расходования рабочего времени заведующего отделом внешнеэкономической деятельности ООО «ОСТА».*

*Maintenance is certain and the estimation of expense of working hours of manager is conducted by the department of foreign economic activity of LTD. «OSTA».*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт. З метою ефективного виконання менеджером своїх функціональних обов'язків він повинен правильно розподілити робочий час для вирішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, обрати ефективну форму своєї участі у виконанні завдань організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективності праці менеджера залишається актуальною протягом тривалого часу, про що свідчить публікація статей у фахових виданнях та поява наукових праць, що відбивають той чи інший аспект даного питання [1; 2].

**Мета та завдання статті.** Метою статті є висвітлення результатів аналізу використання робочого часу завідувачем відділом ЗЕД ТОВ «ОСТА». Рациональна організація робочого часу менеджера вимагає обліку виконуваних робіт, систематичного спостереження за своїм робочим часом, вивчення структури його витрат. Це дає можливість аналізувати використання робочого часу, складати обґрунтовані плани особистої роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження витрат робочого часу завідувача відділом ЗЕД проводились за наступними етапами:

- підготовка до спостереження;
- проведення;
- обробка даних;
- аналіз результатів;
- підготовка організаційно-технічних пропозицій відповідно до мети проведених спостережень.

Для вивчення змісту праці та структури витрат робочого часу завідувача відділом ЗЕД ТОВ «ОСТА» були використані наступні методи:

- анкетне й усне опитування;
- моментні спостереження.

Весь робочий час керівників і фахівців умовно можна розділити на час роботи і час перерв. При вивченні витрат робочого часу доцільно класифікувати їх таким способом, описаним нижче.

Вивчення специфіки роботи завідувача відділом ЗЕД показало, що деяка робота цій посаді не притаманна, тому класифікатор витрат робочого часу був уточнений.

Результати аналізу витрат робочого часу представлені у таблиці 1. Крім тривалості робіт таблиця відображає інформацію щодо можливості скоротити деякі витрати.

Для аналізу був обраний період роботи завідувача відділом ЗЕД – 1 тиждень. За цей період він відпрацьовує 3360 хвилин (7 днів × 8 годин × 60 хвилин).

Аналіз таблиці 1 дав можливість виявити резерви підвищення ефективності праці завідувача відділом ЗЕД. Так, в межах роботи, пов'язаної з виконанням посадових обов'язків, виявився резерв, який складає 120 хвилин, або 10,5% від загальних витрат на виконання операцій цієї групи. Зекономити можна за рахунок організаційних (90 хв) та контрольних (30 хв) функцій.

Таблиця 1 – Аналіз витрат робочого часу завідувача відділом ЗЕД ТОВ «ОСТА» за період спостережень  
(1 тиждень)

Витрати часу	Шифр витрат	Тривалість робіт		У тому числі			
		хв	% до підсумку	скоротити не можна		скоротити можна	
				хв	% до тривалості цієї роботи	хв	% до тривалості цієї роботи
1	2	3	4	5	6	7	8
Вивчення поточних (нормативних, директивних та ін.) документів	10	200	6	180		20	
Пошук і робота з науково-технічною, економічною інформацією	20	235	7	235	100		
Обговорення результатів закінченої роботи	30	155	5	155	100		
Узгодження і підписання документації	40	140	4	140	100		
Робота, пов'язана з виконанням посадових обов'язків:	50	1140	34	1020	89,5	120	10,5
<i>аналітична</i>	51	65	2	65	100		
<i>планова</i>	52	65	2	65	100		
<i>облікова</i>	53	175	5	175	100		
<i>організаційна</i>	54	360	11	270	75	90	25
<i>контрольні функції</i>	55	320	10	290	91	30	9
<i>оперативні питання</i>	56	155	5	155	100		

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Особисті контакти, у тому числі	90	910	27	775	85,2	135	14,8
<i>участь у нарадах</i>	91	105	3	105	100		
<i>прийом відвідувачів з інших підрозділів і організацій</i>	92	170	5	170	100		
<i>ділові зустрічі</i>	95	250	7	200	80	50	20
<i>бесіди з підлеглими</i>	96	80	2	60	75	20	25
<i>службові телефонні розмови</i>	97	305	9	240	78,7	65	21,3
Пошук або чекання вищестоящого керівника	120	140	4	140	100		
Час перерв, у тому числі	140	440	13	375	85,2	65	14,8
<i>сторонні розмови</i>	141		0				
<i>пізній початок і раннє закінчення роботи</i>	142	170	5	120	70,6	50	29,4
<i>виконання громадських обов'язків</i>	143		0				
<i>відпочинок і особисті потреби</i>	144	105	3	105	100		
<i>прийняття їжі в робочий час</i>	145		0				
<i>розмови і зустрічі з особистих питань</i>	147	165	5	150	90,9	15	9,1
<i>інші втрати</i>	148		0				
Разом		3360	100	3020	89,9	340	10,1

У групі операцій, пов'язаних з особистими контактами резерв складає 135 хвилин (14,8% від загального часу по цій групі). Аналіз виявив можливості в напрямку скорочення часу на ділові зустрічі (50 хв), бесіди з підлеглими (20 хв) і службові телефонні розмови (65 хв).

Час перерв також має певні резерви. Так, за рахунок скорочення часу на пізній початок і раннє закінчення роботи можна зекономити 50 хвилин, можна було б скоротити розмови і зустрічі з особистих питань на 15 хвилин.

У цілому при загальному фонді часу у 3360 хвилин, раціонально був використаний час у розмірі 3020 хвилин. Загальні втрати склали 340 хвилин, або 10,1%.

Для оцінки раціональності розподілу робочого часу можна використати орієнтири, представлені в таблиці 2. Практика показала, що час керівника середньої ланки управління розподіляється між організаційно-адміністративними, аналітичними, конструктивними та інформаційно-технічними функціями у пропорції 40 : 15 : 15 : 30.

Вивчення витрат робочого часу завідувача відділом ЗЕД показало, що пропорції приблизно зберігаються і складають 44 : 12 : 19 : 25. Тобто відхилення складає від -5 до +4%. Робити висновки щодо необхідності корекції в бік орієнтовних показників, на наш погляд, недоцільно, бо крім загальноорганізаційних та управлінських чинників діють ще чинники специфічні, які характеризують дане підприємство, конкретний стиль управління посадової особи і ситуацію, що склалась під час проведення дослідження.

**Таблиця 2 – Структура витрат робочого часу при виконанні управлінських операцій**

Вид операцій	Розподіл витрат робочого часу менеджера, %		Відхилення, +/-
	Орієнтовний	Фактичний	
Організаційно-адміністративні	40	44	+4
Аналітичні	15	12	-3
Конструктивні	15	19	+4
Інформаційно-технічні	30	25	-5
Разом	100	100	

Як було зазначено, співвідношення витрат робочого часу при виконанні управлінських операцій відбиває характер і стиль управлінської діяльності. Так, великі витрати робочого часу на виконання ін-

формаційно-технічних операцій свідчать про недостатнє використання засобів обчислювальної й оргтехніки в практиці керування. Великі витрати робочого часу керівників і фахівців на організаційно-адміністративні операції характеризують нестійкість функціонування керованої і керуючої систем, викликану недоліками керування.

У процесі аналізу результатів дослідження використання робочого часу важливо одержати відповіді на низку питань:

1. Скільки часу витрачається на виконання спеціально виділених робіт?

2. Де виконувалась робота?

3. З ким випробуваний зв'язаний по роботі?

4. Як формується робочий день?

5. Які витрати пов'язані з виконуваною роботою?

6. Хто завантажує час керівника, фахівця?

7. У які дні тижня й у який час керівникові, фахівцеві не удалося досягти поставленої мети?

З метою проведення більш детального аналізу видів діяльності і витрати часу протягом кожного дня досліджуваного періоду необхідно дати оцінку кожній з виконаних робіт з наступних критеріїв:

– необхідність виконання роботи;

– чи виправдані витрати часу на її виконання;

– доцільність виконання роботи;

– чи свідомо визначений інтервал часу для виконання роботи.

За даними критеріям аналізується можна з робіт відповідного дня досліджуваного періоду. При аналізі визначається, чи відповідає дана робота критерію чи ні, у залежності від цього формується відповідь «так» або «ні».

Визначається загальна тривалість робіт відповідного дня. По кожному з критеріїв визначається тривалість робіт, по яких отримано відповідь «ні». Проводяться розрахунки по співвідношеннях:

$$\frac{\sum_j PP_{kj}^n}{\sum_k ПД_k}, \quad (1)$$

де  $\sum PP_{kj}^n$  – сумарна тривалість сукупності робіт, виконаних керівником, фахівцем у k-й день спостережень, по яких отримана відповідь «ні» при аналізі по j-му критерію (j = 1-4), хв.;  $\sum ПД_k$  – сумарна тривалість робіт k-го дня досліджуваного періоду, хв.

Якщо в результаті аналізу виявиться, що більш ніж на 10% діяльність керівника, фахівця є необов'язковою, то можна зробити висно-

вок про те, що вони мають великі проблеми з установленням пріоритетів у своїй повсякденній роботі.

Якщо більш ніж у 10% випадків витрата часу була великою, то особливу увагу керівнику варто звернути на питання організації праці (технічні прийоми, самодисципліну тощо).

Якщо в більш ніж 10% випадків виконання робіт було недоцільним, то увага керівника повинна бути звернена на проблему планування витрат часу протягом робочого дня.

Якщо більш ніж у 10% випадків момент виконання роботи був визначений випадково, то керівник, фахівець випробує труднощів зі складанням планів дня.

Перевірка робіт за визначеними критеріями показала:

1. Усі операції, що виконувалися були необхідні.
2. Усі операції, що виконувалися були доцільні.
3. Часовий інтервал для виконання робіт був визначений свідомо.

4. Не виправдані витрати часу на виконання тих робіт, де можна скоротити час. Це організаційна робота, контрольні функції, ділові зустрічі, бесіди з підлеглими та службові телефонні розмови. За оцінками, більш ніж у 10% випадків витрата часу була великою, то особливу увагу адміністратору варто звернути на питання організації праці (технічні прийоми, самодисципліну тощо).

Загальна оцінка використання робочого часу включає у себе оцінку розподілу робочого часу з погляду ефективності його використання.

Для оцінки ефективності використання витрат часу можна застосувати коефіцієнт  $K_E$ , що розраховується як відношення часу корисної роботи ( $P$ ) до загального фонду часу ( $\Phi$ ), включаючи втрати ( $\Pi$ ):

$$K_E = \frac{P}{P + \Pi} = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi} = 1 - \frac{\Pi}{\Phi}, \quad (2)$$
$$K_E = 1 - \frac{340}{3360} = 0,9 \cdot$$

Таким чином, ефективність праці завідувача відділом ЗЕД можна оцінити як 0,9, або 90%. Тобто, залишається резерв 10%, який може бути ефективно використаний для досягнення цілей підприємства.

На заключному етапі аналізу були визначені причини, що заважають раціональному використанню робочого часу завідувача відділом (табл. 3).



**Таблиця 3 – Чинники перешкод раціональному використанню робочого часу завідувача відділом ЗЕД ТОВ «ОСТА»**

<b>Вид перешкоди</b>	<b>Можлива причина втрат робочого часу</b>
Відсутність планування	Орієнтація на дії, а не на досягнення поставленої мети. Відсутність пріоритетів виконання робіт протягом робочого дня.
Звичайні справи і «текучка»	Невміння делегувати повноваження. Відсутність планування. Відсутність самодисципліни

**Висновки.** Проведені дослідження показали, що ефективність праці завідувача відділом ЗЕД ТОВ „ОСТА” можна оцінити як 90%. Перевірка робіт за визначеними критеріями показала, що усі операції, що виконувалися, були необхідні, доцільні і часовий інтервал для виконання робіт був визначений свідомо. Резерв у 10% може бути ефективно використаний для досягнення цілей підприємства. Аналіз чинників перешкод раціональному використанню робочого часу дозволить забезпечити розробку практичних пропозицій і усунути основні причини втрат часу.

*Список літератури*

1. Берд, П. Тайм-менеджмент: планирование и контроль времени [Текст] / П. Берд – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005.
2. Кноблаух, Й., Управление временем [Текст] / Й. Кноблаух, Х. Вельтъе / Taschen Guide . Просто! Практично! М. : Омега-Л, 2005.

Отримано 30.09.2009. ХДУХТ, Харків.  
© А.В. Левченко, О.М. Шарапова, 2009.

УДК 659.113.25

**Н.М. Кривошеєва**, ст. викл.  
**О.П. Афанасьєва**, ст. викл.

**ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ  
НА РИНКУ ВИНА ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТА**

*Розглянуто структуру та співвідношення продажів елітних вин на харківському ринку. Проведено маркетингове дослідження і зроблено аналіз споживчих переваг винної продукції преміального сегмента.*