

Головним завданням реформування існуючого механізму енергозбереження деревообробними підприємствами визначено створення сприятливого економічного середовища, тобто економічних умов, за яких енергозбереження розглядатиметься суб'єктом господарювання як найбільш привабливе вкладення коштів порівняно з альтернативними варіантами.

Удосконалення механізму енергозбереження на деревообробних підприємствах пропонується проводити у трьох напрямках:

- державне регулювання;
- удосконалення організаційно-економічних аспектів;
- оптимізація технічного та технологічного підмеханізму.

Список використаної літератури

1. Запхляк І.Б. Управління потенціалом енергозбереження газотранспортних підприємств. Монографія. За ред. Шегди А.В. / І.Б. Запхляк, О.Г. Дзьоба – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 208 с.
2. Запхляк І. Б. Теоретичні основи дослідження механізму енергозбереження / І. Б. Запхляк // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць. - 2006. - Вип.9. - с.344-349.
3. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник / А. В. Шегда. - К.: В-во "Знання", КОО, 2002. – 583 с.

Проанализирована эффективность функционирования механизма энергосбережения на ведущих деревообрабатывающих предприятиях Ивано-Франковской области. Предложены направления усовершенствования механизма энергосбережения деревообрабатывающих предприятий

Efficiency of functioning of mechanism of energy-savings on the leading woodworking enterprises of the Ivano-Francovsk area is analysed. Directions of improvement of mechanism of energy-savings of woodworking enterprises are offered

Дата надходження в редакцію: 13.02.2012 р.

Рецензент: д.е.н., професор Є.В. Мішенін

УДК 005.35:658.3

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Дудкін, к.е.н., Сумський державний університет

Ю.М. Петрусенко, к.е.н., доцент, Сумський державний університет

У статті запропоновано науково-методичний підхід до обґрунтування доцільності підвищення соціальної активності промислових підприємств залежно від рівня релевантності заходів соціальної відповідальності, який визначається важливістю окремих груп стейкхолдерів для підприємства, а також діапазоном їхніх вимог щодо соціальних ініціатив.

Ключові слова: соціальна відповідальність, релевантність, стейкхолдери, трансакції, специфічність ресурсів, ринкова структура.

Постановка проблеми. З початку відновлення незалежності України відбувалися суттєві зміни у всіх сферах суспільного життя. За роки реформ загострилися існуючі та виникли нові соціальні проблеми. Довготривалий економічний спад обумовив брак уваги до соціальної відповідальності підприємств. Поруч з цим необхідно відзначити, що сучасні підходи до соціальної відповідальності більшості українських компаній переважно не знайомі, а впровадження соціально відповідальної поведінки не є загальноприйнятою практикою. Поруч з цим значна кількість промислових підприємств має необхідні фінансові та організаційні ресурси, які дозволили би їм активно приймати участь у вирішенні широкого кола соціальних проблем та розвивати соціальну відповідальність. Таким чином важливою проблемою на сьогодні є відсутність методик, що дозво-

ляють обґрунтувати доцільність розвитку соціальної відповідальності для окремого підприємства.

Аналіз останніх досліджень. З розвитком суспільства та економічних відносин все більше ускладнюються. Найважливішою тенденцією, що водночас обумовлює зростання важливості соціальної відповідальності, є збільшення масштабу взаємодії підприємства з різноманітними стейкхолдерами та пов'язана з цим невизначеність.

Слід зауважити, що економістами розроблений інструментарій, який дозволяє вирішити проблеми врахування соціальної структури невизначеності. Зокрема існує широкий перелік робіт по прийняттю рішень в умовах невизначеності та ризику [1], коло досліджень присвячених інформаційній асиметрії та способам її усунення [2-4],

достатньо розробленою є теорія «принципала-агента» [5].

Однак при аналізі складної системи, прикладом якої є внутрішнє середовище підприємства, та його взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами, тобто при переході від рівня одного актора до рівня, що включає багатьох акторів, найбільш поширеним засобом є введення «репрезентативного агента» з типовою поведінкою. Проте подібне припущення може зашкодити змістовному дослідженню, оскільки взаємовідносини підприємства із зацікавленими сторонами залежать не від властивостей та поведінки типового актора, а від соціальної структури їхньої взаємодії [6, с. 35].

Таким чином при розгляді взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами необхідно досліджувати якомога ширший комплекс відносин підприємства зі стейкхолдерами та враховувати характеристики, що визначають ці відносини.

Формулювання цілей статті. Залежність ефективності роботи підприємства від його взаємовідносин з усіма стейкхолдерами обумовлює необхідність розроблення методики обґрунтування доцільності підвищення соціальної відповідальності підприємства по відношенню до них. У зв'язку з цим актуальними і такими, що вимагають подальшого розгляду, є вказані нижче завдання:

1. Визначення характеристик взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, що впливають на розвиток соціальної відповідальності.

2. Оцінка релевантності заходів соціальної відповідальності для різних груп стейкхолдерів.

3. Обґрунтування доцільності розвитку соціальної відповідальності підприємства залежно від релевантності заходів соціальної відповідальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед тим як аналізувати взаємодію підприємства зі стейкхолдерами доцільно виокремити універсальні характеристики, які відображають специфіку взаємовідносин компанії з усіма зацікавленими сторонами. Можна виділити три таких характеристики:

- 1) властивості трансакції;
- 2) специфічність задіяних ресурсів;
- 3) ринкова структура та особливості конкуренції, що пов'язані з нею.

Перша характеристика відображає властивості трансакцій і включає параметри серед яких: регулярність та тривалість трансакцій підприємства зі стейкхолдерами; зв'язок з іншими трансакціями; вимірність результатів трансакцій; ступінь невизначеності поведінки сторін, що взаємодіють [7, с. 30-33].

Говорячи про особливості взаємодії підприємства із стейкхолдерами, варто відзначити, що для соціальної відповідальності першочергове значення відіграють такі властивості трансакцій як

регулярність і тривалість, а також зв'язок з іншими трансакціями. Проблеми вимірності не є значущими, оскільки у вимірюванні результатів та ефективності соціальних заходів зацікавлено як підприємство, так і стейкхолдери. Складнощі пов'язані з невизначеністю, також є другорядними, оскільки соціальні ініціативи у більшості випадків є добровільними і не потребують відображення в угодах.

Таким чином, якщо взаємодія між підприємством та стейкхолдерами носить довготривалий, регулярний характер, характеризується певною невизначеністю та складністю у вимірюванні результатів, а спектр взаємодій є достатньо широким, мотиви для застосування усього комплексу формальних та неформальних механізмів суттєво зростають [8].

Друга характеристика трансакцій – ступінь специфічності наявних ресурсів у стейкхолдерів. За цією ознакою виділяють три види ресурсів: загальні, специфічні та інтерспецифічні. Критерієм для такого розподілу є залежність ціни на ресурс від способу його використання. Першим приділив увагу загальним та специфічним ресурсам Г. Беккер при розгляді капіталовкладень в освіту та виробничу підготовку [9]. Пізніше класифікація була доопрацьована О. Уільямсоном та отримала більш широке розповсюдження [10].

Загальний ресурс – ресурс, який є предметом інтересу багатьох (або усіх) виробників. Його ринкова ціна на залежить від того, де і як він використовується, а також від наявності інших ресурсів. Таким чином дохід від його використання є рівним до витрат втраченої вигоди від альтернативного використання.

Специфічним є ресурс, що може найбільш ефективно використовуватися обмеженим колом виробників. Для усіх інших його ціна буде меншою. Ціна на такий ресурс залежить від взаємодії з іншими ресурсами, а альтернативні витрати використання є меншими ніж дохід, але вище нуля.

Інтерспецифічні ресурси можуть використовуватися лише одним виробником і не знайдуть способів використання за межами даного підприємства. Вигода від альтернативного використання дорівнює нулю. Придбання і невикористання таких ресурсів означає невідшкодовані витрати для підприємства.

Ступінь специфічності ресурсу – відносне поняття. Специфічність може розглядатися не лише по відношенню до окремого виробника, але і по відношенню до галузі виробництва, географічного регіону чи країни. Слід зауважити, що ступінь специфічності ресурсів може обумовлюватися як їхньою рідкісністю (наприклад, у випадку рідкісних елементів), так і часом та інвестиціями необхідними для їх генерування (як у випадку з навчанням персоналу). Окрім цього специфічність може бути викликана особливістю ринкової

кон'юнктури. Ресурси можуть бути об'єктом попиту для обмеженої групи виробників або для єдиного підприємства внаслідок того, що на даний час попит з боку інших користувачів ще не сформований або вже задоволений. Специфічними можуть бути як фізичні активи підприємства, так і нематеріальні ресурси, однак з впевненістю можна сказати, що важливість та ступінь специфічності такого ресурсу як людський капітал останнім часом невинно зростає [11, с. 68-69; 12, с. 355].

Після проведення інвестицій в ресурси з високим ступенем специфічності, виробник виявляється обмеженим у діях. Для більшості інших суб'єктів ринку ресурс представляє набагато меншу цінність, а отже відносини з власником ресурсу (у випадку, коли він не може бути відчужений від власника) та відносини стосовно належного використання ресурсу (якщо він може бути відчужений) потребують комплексу заходів, які гарантують захист інтересів виробника.

Третьою універсальною характеристикою трансакцій є структура ринку та особливості кон'юнкції викликані нею.

Традиційно класифікація ринкових структур ґрунтувалася на кількості представлених на ринку виробників та споживачів благ. Однак такий поділ не враховував усі можливі особливості взаємодії покупців та продавців, а також специфіку галузі виробників. З метою доповнити класифікацію в середині минулого сторіччя дослідниками до кількісних параметрів ринкової структури були додані якісні показники, такі як: взаємозамінність товарів представлених на ринку; ступінь взаємозалежності підприємств та узгодженість їх дій; умови виходу на ринок [13].

Також при розгляді ринку слід звернути увагу на те, що аналіз ринкової структури не може проводитися виключно з позиції виробника. Підприємство на ринку продукції та послуг виступає як продавець та виробник продукції, однак на ринку факторів виробництва (капіталу, землі, робочої сили, ресурсів) воно є покупцем та споживачем. Отже окрім величини монопольної влади підприємства та споживачів продукції, слід розглядати монопольну владу постачальників факторів виробництва, а також враховувати ступінь втручання держави у регулювання ринків.

Після того, як нами були визначені основні характеристики, що обумовлюють особливості взаємодії компанії із зацікавленими сторонами, необхідно оцінити ступінь релевантності заходів соціальної відповідальності підприємства. Зауважимо, що різноманітність галузей, які представляють компанії, з одного боку, та специфіка зовнішнього оточення, з іншого боку, обумовлюють важливість розроблення методики оцінки необхідності впровадження соціальних заходів. Способом досягнення цієї мети може бути розра-

хунок сукупного рівня релевантності заходів соціальної відповідальності, що характеризуватиме доцільність підвищення соціальної відповідальності підприємства.

Методика визначення сукупного рівня релевантності заходів соціальної відповідальності підприємства складається з таких стадій:

- вибір зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів компанії;

- визначення, які з трьох розглянутих вище характеристик трансакцій відіграють важливу роль у відносинах між компанією та зацікавленою стороною;

- оцінка релевантності заходів соціальної відповідальності для визначених груп стейкхолдерів;

- розрахунок середніх показників рівня релевантності заходів соціальної відповідальності для груп внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів;

- розрахунок показника сукупного рівня релевантності заходів соціальної відповідальності;

- висновок щодо доцільності підвищення соціальної відповідальності підприємства.

Нами було розглянуто вісім зацікавлених сторін, а саме: три внутрішні стейкхолдери (топ-менеджери, акціонери/інвестори, персонал підприємства) та п'ять зовнішніх (споживачі, компанії-партнери, місцева громада, громадські організації та органи влади). Після визначення кола стейкхолдерів проаналізуємо, які з розглянутих вище характеристик трансакцій є визначальними для формування запитів та стимулів для соціальної відповідальності підприємства (табл. 1). При цьому зауважимо, що взаємодія з деякими стейкхолдерами для підприємства визначається не одною, а двома характеристиками.

Виокремивши ключові характеристики, слід визначити для кожного стейкхолдера показник рівня релевантності заходів соціальної відповідальності, що визначаються методом експертних оцінок залежно від способу проявлення характеристик в інтервалі від нуля до одиниці.

Релевантність у широкому сенсі – це відповідність одержуваного результату бажаному результату. Релевантність заходів соціальної відповідальності передбачає аналіз відповідності потреби стейкхолдера у соціальній відповідальності у порівнянні з його можливостями спричинити вплив на підприємство, що обумовлює необхідність задовольняти цю потребу.

Таким чином підхід до визначення рівня релевантності базується на одночасній оцінці важливості окремих груп стейкхолдерів для підприємства, а також діапазону їхніх вимог щодо соціальних ініціатив.

Нами виділено дві групи стейкхолдерів: внутрішні та зовнішні по відношенню до підприємства.

Характеристики, що визначають доцільність заходів
соціальної відповідальності підприємства

Стейкхолдер	Характеристика	Спосіб проявлення характеристики
Внутрішні стейкхолдери		
Топ-менеджмент	Специфічність ресурсів	Обумовлюється кваліфікацією управлінців та їх моральними якостями, а також вимогами зовнішнього середовища, що визначають поведінку менеджерів
Персонал	Специфічність ресурсів	Обумовлюється складністю роботи та кваліфікацією працівників
	Структура ринку праці	Обумовлюється можливістю задіяти необхідну кількість працівників
Акціонери, інвестори	Властивості трансакцій	Обумовлюються розвитком фондового ринку, реагуванням акціонерів та інвесторів на соціальні ініціативи, легкістю проведення інвестицій та операцій з цінними паперами, поширеністю етичного інвестування тощо
Зовнішні стейкхолдери		
Споживачі	Ринкова структура	Визначається кількістю споживачів продукції та їх здатністю впливати на виробників
	Властивості трансакцій	Визначається урахуванням споживачами соціальної відповідальності підприємства при виборі продукції
Компанії-партнери	Ринкова структура	Обумовлює кількість партнерів підприємства та поширення серед них принципів соціальної відповідальності
	Властивості трансакцій	Визначається важливістю для партнерів соціальних аспектів діяльності підприємства
Місцева громада	Властивості трансакцій	Визначається відносною величиною підприємства по відношенню до розміру міста/регіону
Органи влади	Властивості трансакцій	Визначає необхідність співпраці з місцевою владою, яка стає тим бажанішою, чим більшим є підприємство і чим складнішими є соціальні проблеми регіону
Громадські організації	Властивості трансакцій	Визначається розміром підприємства та можливостями його впливу на розвиток території присутності, що привертає увагу і робить підприємство об'єктом уваги громадських організацій

Середній рівень релевантності заходів соціальної відповідальності в межах групи пропонується розглядати як середньоарифметичне значення суми показників для усіх стейкхолдерів групи. Таким чином рівень релевантності заходів для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів визначається за формулами:

$$PP_{зовн} = \frac{\sum_{i=1}^n PP_{зовн\ i}}{n}, \quad (1)$$

де $PP_{зовн}$ – середній показник рівня релевантності заходів для групи зовнішніх стейкхолдерів; $PP_{зовн\ i}$ – значення рівня релевантності соціальних заходів для окремого зовнішнього стейкхолдера; n – кількість зовнішніх стейкхолдерів.

та
$$PP_{внутр} = \frac{\sum_{j=1}^m PP_{внутр\ j}}{m}, \quad (2)$$

де $PP_{внутр}$ – середній показник рівня релевантності заходів для групи внутрішніх стейкхолдерів; $PP_{внутр\ j}$ – значення рівня релевантності соціальних заходів для окремого внутрішнього стейкхолдера; m – кількість внутрішніх стейкхолдерів.

Показники середнього рівня релевантності заходів соціальної відповідальності внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів також знаходяться в інтервалі від нуля до одиниці.

Після розрахунку середніх показників рівня релевантності заходів соціальної відповідальності для двох груп стейкхолдерів необхідно обрахувати показник, який відображав би їх комбінацію.

Показник, що характеризує сукупний рівень релевантності заходів соціальної відповідальності, запропоновано розраховувати за формулою:

$$CPP = \sqrt{(1 - PP_{внутр})^2 + (1 - PP_{зовн})^2}, \quad (3)$$

де CPP – показник, що характеризує сукупний рівень релевантності заходів соціальної відповідальності; $PP_{внутр}$ – рівень релевантності заходів соціальної відповідальності для внутрішніх стейкхолдерів; $PP_{зовн}$ – рівень релевантності заходів соціальної відповідальності для зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином залежно від показників середнього рівня релевантності заходів соціальної відповідальності для груп внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, які можуть приймати значення від 0 до 1, показник сукупного рівня релевантності буде коливатися від 0, для випадку коли важливі для підприємства стейкхолдери потребують заходів соціальної відповідальності, до 1,414, коли стейкхолдери не потребують соціальних заходів взагалі, або їхніми вимогами можна знехтувати. Залежно від отриманого чисельного значення показника сукупного рівня релевантності діаграма може бути поділена на чотири зони (табл. 2).

Таблиця 2. – Рівні релевантності заходів соціальної відповідальності

Зона релевантності	I	II	III	IV
Значення показника	$0 \leq CPP \leq 0,5$	$0,5 < CPP \leq 0,75$	$0,75 < CPP \leq 1$	$1 < CPP \leq 1,414$
Сутнісна характеристика	Доцільно формувати систему заходів забезпечення соціальної відповідальності	Доцільно підвищувати соціальну відповідальність для груп стейкхолдерів	Доцільно підвищувати соціальну відповідальність по відношенню до окремих стейкхолдерів	Підприємству недоцільно підвищувати соціальну відповідальність

Розмір показника сукупного рівня релевантності, що відповідає зоні I таблиці 2 і вказує на доцільність розвитку соціальної відповідальності, характеризує підприємства, які мають впроваджувати соціально відповідальні практики різних рівнів, зокрема:

- практики базового рівня: своєчасна і повна виплата податків, повна виплата заробітної плати, виконання трудового законодавства та безпеки виробництва, виконання умов екологічного законодавства, забезпечення якості товарів та послуг;

- заходи соціальної відповідальності, що мають позитивно відобразитися на економічних результатах підприємства: розвиток потенціалу персоналу підприємства, підвищення професійних якостей та кваліфікації, підвищення охорони праці, турбота про здоров'я робітників, покращення житлових умов робітників, пенсійні програми, заходи спрямовані на піклування про сім'ї співробітників компанії, розвиток об'єктів соціальної сфери;

- заходи, що спрямовані на покращення зовнішніх аспектів діяльності підприємства: розбудова транспортної інфраструктури регіону, інвестиції в освіту та охорону здоров'я населення, благоустрій території.

- соціальні заходи, економічна вигода від яких не є очевидною, а саме такі суспільно значущі форми соціальної активності, як підтримка історичних пам'яток, культурних та спортивних заходів.

З наведеного переліку заходів зрозуміло, що підприємство, яке здатне впроваджувати їх має володіти такими параметрами, як: значний розмір компанії; потреба у кваліфікованих працівниках; широкий ринок збуту; необхідність залучення інвестицій; значна кількість підприємств-партнерів;

взаємодія з місцевою владою; увага з боку місцевої громадськості. Всі ці характеристики притаманні великим промисловим підприємствам.

Висновки. В ході дослідження було виділено універсальні характеристики, які визначають специфіку взаємовідносин компанії з усіма зацікавленими сторонами, а саме: властивості трансакцій; специфічність задіяних ресурсів; особливості ринкової структури. Було розроблено методику оцінки релевантності заходів соціальної відповідальності підприємства шляхом знаходження показника її сукупного рівня для стейкхолдерів, що передбачає урахування вищезазначених універсальних характеристик для кожної групи стейкхолдерів.

Підприємства, що мають найменший розмір показника сукупного рівня релевантності соціальних заходів, характеризуються властивостями, які описують велике промислове підприємство. Цими ж властивостями обумовлюється можливість впливу промислового підприємства на ринкове середовище. Це вказує на те, що при формуванні системи заходів соціальної відповідальності промислового підприємства варто орієнтуватися не на пристосування до вимог соціального середовища, а на їх формування та випередження.

Подальшими напрямками досліджень можуть бути: уточнення критеріальної бази для точного визначення значень показників релевантності для усіх стейкхолдерів підприємства; визначення обсягу зацікавлених сторін у більшому обсязі, ніж це було наведено вище; розробка системи заходів соціальної відповідальності промислового підприємства, яка сприятиме ефективному задоволенню вимог зацікавлених сторін.

Список використаної літератури

1. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : [навч. посіб.] / С. М. Ілляшенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
2. Akerlof G. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism / G. Akerlof // The Quarterly Journal of Economics. – 1970. – V.84. – P. 488–500.
3. Spence M. Job Market Signaling / M. Spence // The Quarterly Journal of Economics. – 1973. – V.87. – P. 355–374.
4. Stiglitz J. Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information / J. Stiglitz, M. Rothschild // Quarterly Journal of Economics. – 1976. – V. 90. – P. 629–650.
5. Eisenhardt K. Agency Theory: An Assessment and Review / K. Eisenhardt // Academy of Management Review. – 1989. – № 14. – P. 57–74.

6. Коулман Дж. Введение социальной структуры в экономический анализ / Дж. Коулман // Экономическая социология. – 2009. – № 3. – С. 33–40.
7. Milgrom P. Economics, Organization and Management / P. Milgrom, J. Roberts. – Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1992. – 621 p.
8. Капелюшников Р. И. Категория транзакционных издержек [Электронный ресурс] / Р. И. Капелюшников. – Режим доступа: http://libertarium.ru/l_libsb3_1-2. – Назва з екрану.
9. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / G. S. Becker. – Chicago : University of Chicago Press, 1980. – 288 p.
10. Williamson O. E. Credible Commitments; Using Hostages to Support Exchange / O. E. Williamson // American Economic Review. – 1983. – № 73 (4). – P. 519–540.
11. Дорошенко Ю. А. Использование транзакционного подхода в управлении инновационными процессами / Ю. А. Дорошенко, С. М. Бухонова, Т. А. Тумина // Креативная экономика. – 2007. – № 6. – С. 67–74.
12. Нуреев Р. М. Россия: особенности институционального развития : [монография] / Р. М. Нуреев. – М. : Норма, 2009. – 448 с.
13. Chamberlin E. H. Measuring the Degree of Monopoly and Competition / E. H. Chamberlin // Monopoly and Competition and Their Regulation. – London : Palgrave Macmillan, 1954. – P. 255–267.

В статье предложен научно-методический подход к обоснованию целесообразности повышения социальной активности промышленных предприятий в зависимости от уровня релевантности мероприятий социальной ответственности, который определяется важностью отдельных групп стейкхолдеров для предприятия, а также диапазоном их требований относительно социальных инициатив.

Ключевые слова: социальная ответственность, релевантность, стейкхолдеры, транзакции, специфичность ресурсов, рыночная структура.

This article is devoted to the development of an approach to substantiation of reasonability of increase in social activity of enterprises depending on the relevance of social responsibility measures, which is determined by the importance of individual groups of stakeholders for the company and by the range of their requirements for social initiatives.

Keywords: social responsibility, relevance, stakeholders, transactions, specificity of resources, market structure.

Дата надходження в редакцію: 1.02.2012 р.

Рецензент: к.е.н., доцент Н.В.Клецова

УДК 338.24

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ

А.В. Синица, старший викладач, Кременчугський інститут Дніпропетровського університету ім. Альфреда Нобеля

Исходя из мирового опыта исследований в области самоменеджмента и тайм-менеджмента, в статье раскрыты основные причины дефицита времени, определены возможные «поглотители» времени, а так же предложены для апробации менеджерами методы эффективной организации рабочего времени.

Ключевые слова: самоменеджмент, тайм-менеджмент, инвентаризация времени, «поглотители» времени, дефицит времени, принципы эффективной организации времени.

Постановка проблемы в общем виде. В нашем быстроразвивающемся мире любому современному человеку катастрофически не хватает времени. Казалось бы, прогресс должен принести человеку увеличение объема свободного времени, облегчение труда, повышение уровня удовлетворенности жизнью. Но на практике все наоборот. Увеличение продолжительности рабочего дня, перегрузки, стресс – постоянные спутники современного руководителя. Все

эти факторы изнуряют и постепенно уничтожают всякую способность человека радоваться жизни и эффективно трудиться.

К сожалению, безмерная преданность работе в современном обществе только приветствуется и о руководителе сложилось представление, как о человеке с минимальным количеством свободного времени, и чем меньше времени имеет руководитель, тем более значительной персоной он кажется. Но на самом деле это лишь