


<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1335>

Тайм-менеджмент как фактор роста малых производственных предприятий

Г.А. Архангельский  

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,
119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, стр. 1, Российская Федерация

 ag@tmliga.ru

Аннотация. В статье рассмотрены малые производственные предприятия как точка экономического роста в промышленности, потенциально опережающего средние темпы роста внутреннего валового продукта, позволяющего повысить долю производственного валового продукта в общей структуре малого бизнеса России. В качестве одного из резервов роста таких предприятий представлено внедрение технологий корпоративного тайм-менеджмента, позволяющих руководству предприятий увеличить долю времени на решение задач, способствующих экономическому росту: работу с крупными клиентами и контрактами, поиск новых источников финансирования, введение новых мощностей, разработку новых продуктов, формирование и развитие управленческих команд. Предложена структура корпоративного стандарта тайм-менеджмента, регулирующего вопросы управления совещаниями, календарями, оперативными задачами, рабочими коммуникациями.

Описана методика внедрения стандарта корпоративного тайм-менеджмента на примере малого производственного предприятия отрасли приборостроения.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, производство, научная организация труда, экономический рост

Для цитирования: Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент как фактор роста малых производственных предприятий. *Экономика промышленности*. 2024;17(3):320–330. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1335>

Time management as the growth factor of small manufacturing enterprises

G.A. Arkhangelskiy  

National University of Science and Technology “MISIS”,
4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation

 ag@tmliga.ru

Abstract. The article deals with small manufacturing enterprises as a point of an industry economic growth which potentially outpaces the average growth rate of the industry and the GDP growth rate that makes it possible to increase the share of gross production product in the general structure of small business of Russia. As one of the reserves of growth of such enterprises the author presents implementation of corporate time management technologies which allow the administration of the enterprises to increase the time for solving the tasks facilitating the economic growth: working with the major clients and contracts, searching for new financial sources, introduction of new capacities, development of new products, formation and development of new management teams. The author suggests the structure of a corporate time management standard which regulates the issues of managing meetings, calendars, operational tasks, work communications. The article contains description of the method of implementation of corporate time management at the example of a small manufacturing enterprise of the instrumentation industry.

Keywords: time management, production, scientific organization of labor, economic growth

For citation: Arkhangelskiy G.A. Time management as the growth factor of small manufacturing enterprises. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):320–330. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1335>

时间管理是小型制造业企业发展的一个因素

G.A. 阿尔汉格尔斯基  

国立研究型技术大学 “MISIS”、119049, 俄罗斯联邦莫斯科列宁斯基大街4号1栋

 ag@tmliga.ru

摘要: 文章认为, 小型制造业企业是工业经济的一个增长点, 其增速有可能超过工业平均增速和国内生产总值的增速, 从而提高工业生产总值在俄罗斯小型企业总体结构中的比重。作为小型企业发展的储备之一, 引入企业时间管理技术, 使企业管理层能够增加花在解决有助于经济增长的任务上的时间份额: 与大客户合作和解决合同问题、寻找新的资金来源、引进新产能、开发新产品、组建和发展管理团队等。文章提出了企业时间管理标准的结构, 对会议、日历、作业计划和工作沟通等问题的管理进行了规范。以一家小型仪器制造企业为例, 介绍了实施企业时间管理标准的方法。

关键词: 时间管理、生产、科学组织劳动、经济增长

Введение

Санкционная война против России, начатая весной 2022 г., с новой остротой поставила вопрос технологического суверенитета страны, развития собственного производства, импортозамещения в производстве. Однако способы стимулирования экономического роста в промышленном, и особенно производственном секторе российской экономики, на наш взгляд, далеко недостаточно разработаны в современной российской экономической науке.

Среди защищенных диссертаций на соискание степени доктора экономических наук по специальностям 5.2.3 и 5.2.6, информация о которых опубликована на сайте ВАК, за прошедшие 3 года практически нет работ, посвященных росту и развитию производственных предприятий.

В научных публикациях можно выделить два основных угла зрения на вопросы роста производственных компаний. Первый – рассмотрение внешних по отношению к предприятию факторов роста, например отраслевого и межотраслевого регулирования, государственной промышленной политики и т.п. (А.К. Корнев, С.И. Максимцева [1], А.А. Афанасьев [2]). Второй угол зрения – рассмотрение внутренних факторов, находящихся в области влияния руководителей предприятий, таких как оптимизация производственных процессов, в том числе с помощью внедрения технологий бережливого производства (Т.В. Трофимова и др. [3]), рационализация управленческого труда (В.В. Бондаренко [4]) и т.п.

Малые и средние производственные предприятия как точка роста российской промышленности

С момента принятия в 2010 г. Национальной доктрины продовольственной безопасности¹ российский аграрный сектор рос впечатляющими темпами, превышающими темпы роста внутреннего валового продукта (ВВП). По ряду позиций, таких как экспорт пшеницы, Россия стала стабильно занимать лидирующие позиции на мировом рынке. Производственный сектор за те же годы показал темпы роста, сопоставимые с общими темпами роста ВВП. В табл. 1 представлены показатели роста аграрного и промышленного производства в сравнении с ростом ВВП за 2018–2022 гг.²

Более медленный рост промышленности по сравнению с аграрным производством объясним – более сложные производственные процессы и, соответственно, технологии, нет естественного ресурса плодородных почв и благоприятного климата, «растеряно» советское наследие. Ввести в сельхозоборот поля, простаивавшие 20–30 лет и нарастившие за это время плодородный слой, значительно проще, чем построить новый завод на руинах разрушенного в 1990-е годы.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 30.01.2010 № 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/30563> (дата обращения: 30.06.2024).

² Сельское хозяйство в России 2023. Стат. сб. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). М.; 2023. 105 с. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sel_xoz-vo_2023.pdf (дата обращения: 30.06.2024).

Таблица 1 / Table 1

Сравнительный рост аграрного и промышленного производства в России с 2018 по 2022 г.

Comparative growth of agricultural and industrial production in Russia over 5 years

Название сектора	Вклад сектора в ВВП по годам, млрд руб.					Рост за 5 лет, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Аграрный сектор	2 900	3 100	3 390	4 590	5 317	83
Промышленный сектор	28 655	29 898	26 714	36 914	43 044	50
ВВП в целом	103 861	109 608	107 658	135 294	153 435	48

Источник: разработано автором с использованием данных Росстата (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sel_xoz-vo_2023.pdf)

Source: compiled by the author using (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sel_xoz-vo_2023.pdf)

Санкционные войны, начавшиеся весной 2022 г., обострили требования к росту и развитию российского производства и дали дополнительные возможности для занятия рыночных ниш, освобожденных западными производителями.

Одним из источников промышленного роста является сегмент малых и средних промышленных предприятий. По принятой классификации к малому бизнесу относятся предприятия с годовым доходом от 120 до 800 млн руб., к среднему бизнесу – с годовым доходом от 800 млн до 2 млрд руб.³

Если для крупных промышленных предприятий рост выручки на единицы и тем более десятки процентов в год – непростая задача, то для малого и среднего предприятия рост выручки на десятки процентов, а иногда и в разы, на протяжении нескольких лет подряд – частое явление.

В России сегмент малых производственных предприятий занимает значительно меньшую долю в общей структуре малого бизнеса по сравнению со странами Евросоюза. По данным Министерства экономики России, доля выручки производственных предприятий в сегменте малого бизнеса составляет 8 %⁴. Аналогичный показатель в Евросоюзе, согласно докладу Еврокомиссии, со-

ставляет 19,1 %⁵, в Японии, согласно статистике Министерства экономики этой страны, – 15,9 %⁶

Причины этого понятны – значительная часть российских производственных активов была сформирована в советские годы с ориентацией на крупные производственные комплексы. Формирование сегмента российского малого и среднего бизнеса в постсоветские годы происходило в основном не в производственном сегменте, но в гораздо более простых, низкотехнологичных, некапиталоемких отраслях торговли и услуг, которые сейчас занимают первые два места в структуре российского малого бизнеса⁷.

Согласно цитируемому докладу Минэкономики России, доля малого бизнеса в российском ВВП составляет около 20 %. Нетрудно подсчитать, что если бы доля производства в этой составляющей ВВП была 19 %, как в ЕС, а не 8 %, как в России, российская национальная экономика имела бы в составе своего ВВП на 2 % больше производства, вместо доминирующих сейчас в структуре малого бизнеса торговли и услуг. Порядка 2 % национального ВВП при том же «количестве» имели бы гораздо более значимое для страны «качество». В абсолютных цифрах эти 2 % ВВП равны примерно 3 трлн руб.

⁵ Di Bella L., Katsinis A., Lagüera-González J. Annual report on European SMEs 2022-2023: SME performance review. Available at: <https://doi.org/10.2760/028705> (accessed on 30.06.2024).

⁶ 2019 White paper on small enterprises in Japan (summary). Small and medium enterprise agency. 2019. October. 55 p. Available at: https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019hakusyosummary_eng.pdf (accessed on 25.05.2024). Supplementary statistical data: addendum to the White Paper. Available at: https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/whitepaper.html (accessed on 25.05.2024).

⁷ Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2022 гг. Министерство экономического развития РФ. 23 октября 2023. 117 с. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_20192022_gg.html (дата обращения: 30.06.2024).

³ Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства». Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/106060/> (дата обращения: 30.06.2024).

⁴ Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2022 гг. Министерство экономического развития РФ. 23 октября 2023. 117 с. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_20192022_gg.html (дата обращения: 30.06.2024).

Тайм-менеджмент как фактор роста малых производственных предприятий

Как было сказано во введении, факторы роста производственных предприятий можно разделить на внешние, неподконтрольные руководителем предприятий, и внутренние – повышение эффективности производства, организация труда и т.п. В действующем национальном проекте «Производительность труда»⁸ и реализующихся в рамках этого проекта консультационных программах Федерального центра компетенций (ФЦК) при глубокой проработанности вопросов организации производственных процессов, внедрения технологий бережливого производства, уделено сравнительно малое внимание организации управленческого труда. На сайте ФЦК⁹ упомянуты в этой связи только программы «Бережливый финдиректор» и «Бережливый HR-директор».

Как отмечают В.Е. Гришин и Е.В. Устюжанина, целью консультирования в программах ФЦК является «снижение времени протекания производственных процессов; оптимизация уровня запасов; увеличение уровня загрузки оборудования (уменьшение простоев); уменьшение времени простоя персонала; снижение затрат на логистику; оптимизация структуры и объема выпуска» [5]. Отдельный блок консультирования по оптимизации управленческого труда отсутствует.

Аналогичный пробел виден и в современной научной литературе. Исторически в советской системе научной организации труда (НОТ) уделялось большое внимание организации управленческого труда, проводилось четкое разделение этой функции от организации труда в производственном процессе [6]. Отметим известного исследователя этой тематики и автора многочисленных работ Г.Э. Слезингера [7], а также многочисленные узкоспециализированные исследования, в том числе в строительстве [8], обувной промышленности [9] и др. Современная литература по организации управленческого труда в производстве гораздо более скудна, как показано во введении к статье.

Система и традиции менеджмента на крупных производственных предприятиях, созданных в советское время, формировались в значительной степени с учетом достижений НОТ.

С поправкой на внедрение современных IT-решений эти управленческие системы и традиции продолжают работать и обеспечивать управляемость крупных производственных компаний.

Иная картина наблюдается на малых и средних производственных предприятиях, созданных после распада СССР. Как правило, на них отсутствуют традиции организации производства и организации управленческого труда, характерные для крупных производственных компаний и их дочерних структур. Системы и процессы менеджмента складываются стихийно. Крайне редко присутствует полноценно «от» и «до» внедренная какая-либо единая методология управления.

В ходе реализации консультационных проектов наблюдаются заметные отличия в организации управленческого труда в малых и средних производственных компаниях, с одной стороны, и в крупных корпорациях, с другой¹⁰.

Эти отличия были проанализированы и собраны в табл. 2, которая позволяет исследователю пополнить свои представления об организации управленческого труда на предприятиях различных типов, а управленцу-практику – выбирать адекватные степени зрелости своего предприятия инструменты организации.

Оговоримся, что, если малое или среднее производственное предприятие является или становится (например, в результате покупки корпорацией) дочерней структурой корпорации, в его системе организации управленческого труда могут наблюдаться признаки из обеих сравнительных колонок таблицы.

Из табл. 2 видно, что крупная корпорация располагает гораздо более качественным, структурированным, разнообразным инструментарием организации управленческого труда, чем малое и среднее производственное предприятие. При этом скорость реакции малого или среднего предприятия на изменения внешней среды, рыночные риски и неопределенности значительно критичнее для выживания и роста по сравнению с крупными производственными структурами, обладающими гораздо более высоким запасом прочности, доступом к более дешевому капиталу,

⁸ Национальный проект «Производительность труда» на сайте Минэкономки России. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения: 30.06.2024).

⁹ Сайт АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда». Режим доступа: <https://xn--b1aedfedwqdbfnzfkf0oe.xn--p1ai/about-fcc/services/obuchenie/> (дата обращения: 30.06.2024).

¹⁰ Ссылаясь в дальнейшем на «крупные корпорации», «опыт консультационных проектов в крупных корпорациях», мы имеем в виду консультационный опыт работы с клиентами из числа ведущих российских корпораций. Эти клиенты с публикацией благодарственных писем перечислены на сайте автора статьи (ИП Архангельский Глеб Алексеевич). Режим доступа: <https://glebarhangelsky.ru/clients>. Из числа крупнейших промышленных, в том числе производственных, компаний-клиентов в контексте статьи следует упомянуть Северсталь, ОМК, Русал, Камаз, Ростех, Технониколь.

лоббистскими возможностями. Таким образом, при более высоких требованиях внешней среды к скорости и адаптивности малых и средних производственных предприятий, они располагают менее качественным управленческим инструментарием для удовлетворения этих требований. Наблюдается очевидный резерв роста малых и средних предприятий – развитие, усложнение, усиление используемого ими инструментария организации управленческого труда.

Методика внедрения корпоративного тайм-менеджмента

В первых дискуссиях о научной организации труда в 1920-е годы можно выделить два оппонирующих подхода. Условно «богдановский», развивающий взгляд на менеджмент предприятия как на единую систему, требующую целостного проектирования и внедрения на предприятии «сверху вниз» [10]. И, условно «гастевский», опирающийся на «узкую» базу, оптимизацию конкретных работ и операций, исключая «единую систему менеджмента» как идеалистическую [11].

Эти подходы – две стороны одной медали; руководство предприятия и управленческий консультант могут пользоваться обоими. Вопрос состоит в расстановке акцентов и приоритетов. Основываясь на собственном опыте работы в сфере бизнес-консультирования, считаем, что при работе с малыми и средними производственными предприятиями на данный момент «гастевский» подход дает более быстрые и ощутимые результаты.

Наблюдаемые попытки внедрения на быстро растущих и быстро изменяющихся предприятиях сквозных системных методологий менеджмента Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) или проектного менеджмента по PMBOK (Project Management Body of Knowledge)¹¹ – набор стандартов и рекомендаций в области управления проектами – редко бывали успешными.

¹¹ Стандарт управления проектами, разрабатываемый Project Management Institute. Режим доступа: www.pmi.org (дата обращения: 30.06.2024).

Таблица 2 / Table 2

Организация управленческого труда на крупном и малом/среднем производственных предприятиях – сравнительный анализ

Organization of managerial work at a large and small/medium-sized manufacturing enterprises – comparative analysis

Параметр	Крупные производственные предприятия и их дочерние структуры	Малые / средние производственные предприятия
Организация труда управленцев высшего звена	Аппарат/секретариат генерального директора и высших руководителей, выделенная и развитая функция личных помощников	Секретариат в зачаточном состоянии («общий ресепшен»), функции секретарской поддержки первых лиц не регламентированы
Общекорпоративный управленческий и технический документооборот	Детально регламентирован, автоматизирован на базе профессиональных IT-платформ	Регламентация отсутствует или в зачаточном состоянии, автоматизация не системна («общие папки», стихийная пересылка документов по электронной почте, отсутствие четкой цепочки согласований и т.п.)
Система менеджмента	Организационные структуры, распределение полномочий, система мотивации и тому подобные аспекты детально регламентированы	Система менеджмента в процессе построения, бизнес-процессы во многих случаях изменяются быстрее, чем руководство предприятия успевает их описать
Подразделения профессиональных организаторов управления	Выделены и обладают ясными функциями и полномочиями (отдел документооборота, управление делами, отдел труда и заработной платы, отдел описания и оптимизации бизнес-процессов и т.п.)	Не выделены, входят в состав кадровой службы, занимающейся базовыми функциями: найм, трудовое оформление, расчет зарплат и т.п.
Управленческие IT-платформы	Внедрено значительное количество профессиональных IT-систем, автоматизирующих различные управленческие функции и процессы	Автоматизация фрагментарная, на базе популярных, в том числе западных решений (Google или Яндекс календари для планирования, Excel для контроля задач и т.п.)

Источник: разработано автором на основе собственного опыта корпоративного внедрения тайм-менеджмента на предприятиях малого и среднего бизнеса и в крупных корпорациях

Source: developed by the author based on the experience of corporate implementation of time management in small and medium-sized businesses and large corporations

Методология корпоративного тайм-менеджмента, которую автор статьи впервые заявил и обосновал в 2003 г. в монографии «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» [12], позволяет оптимизировать достаточно четко сфокусированный участок работы – распределение времени и задач руководителей высшего и среднего звена – без глобального описания, регламентирования и перестройки всех процессов предприятия. При этом такая оптимизация, осуществляемая в достаточно короткие сроки (2–3 месяца для группы в 10–20 руководителей высшего звена и 20–50 руководителей среднего звена), не сопряженная с внедрением дорогостоящих ИТ-систем, позволяет получить достаточно быстрый и ощутимый результат в повышении управляемости текущей работы, скорости принятия решений и самое главное – высвобождении времени руководителей на работу по долгосрочным приоритетным целям.

Продолжая традицию одного из основоположников и пропагандистов отечественной НОТ, основателя Лиги «Время» П.М. Керженцева [13], в названии и содержании методологии акцентируется внимание именно на **времени** как невосполнимом ресурсе человеческой жизни, считая это более эффективной и ценностно-значимой установкой, чем «самоорганизация», «персональная организация труда», «самоменеджмент» и тому подобные смысловые аналоги.

В контур корпоративного тайм-менеджмента введены следующие основные разделы, подлежащие регламентации и оптимизации (**табл. 3**).

В.Л. Квинт отмечает, что «цифровизация способствует повышению устойчивости в кризисные времена, увеличению качества и скорости принятия решений и улучшению финансовых показателей» [14]. Следует отметить, что внедрение корпоративного стандарта тайм-менеджмента не может осуществляться вне контекста цифровизации управленческой работы на предприятии.

Таблица 3 / Table 3

Структура и содержание корпоративного стандарта тайм-менеджмента

The structure and content of the corporate time management standard

Тематический блок корпоративного стандарта	Активность/аспект управленческой работы руководителей для регламентации	Основные составляющие тематического блока стандарта
1. Совещания	Встречи трех и более участников – наиболее времязатратная активность руководителей, связанная с выработкой ключевых решений/ постановкой крупных целей и задач	Матрица регулярных совещаний. Кто, как, в какие сроки готовит повестку, материалы к совещаниям? Как управляются/модерируются совещания. Кто и как отслеживает исполнение решений?
2. Календари	Встречи до 2–3 участников – существенно времязатратная активность, в рамках которой осуществляется основной объем управленческой работы, согласование и постановка задач, анализ текущих показателей и т.п.	По каким правилам каждый руководитель ведет свой календарь – именование и категоризация/цветовая разметка встреч, добавление повесток/подробностей внутрь встреч. Каковы права доступа руководителей к календарям друг друга? На какой ИТ-платформе ведутся календари?
3. Задачи	Задачи к собственному исполнению руководителем в рамках рабочего дня либо порученные им сотрудникам. Постановка и исполнение не синхронны, не требуют совместного использования рабочего времени как в пп. 1 и 2	По каким правилам руководители устанавливают задачи друг другу и подчиненным? Как осуществляется отчетность по выполненным задачам? На какой ИТ-платформе ставятся задачи?
4. Коммуникации	Обмен сообщениями в e-mail, мессенджерах и тому подобных каналах, как правило связанный с уточнениями к задачам из пп. 1–3, либо постановкой небольших невремязатратных задач	Какого масштаба и характера задачи должны быть поставлены в системе управления задачами, а какого – допустимы в текущих коммуникациях? Какие каналы коммуникации используются и для каких сообщений, исходя из их срочности, объема передаваемой информации и т.п.? Какие ИТ-платформы, программы для обмена сообщениями, мессенджеры и т.п. используются и для каких видов сообщений?

Источник: разработано автором на основе авторских материалов корпоративного внедрения тайм-менеджмента на предприятиях малого и среднего бизнеса и в крупных корпорациях

Source: compiled by the author based on the author's materials of the corporate implementation of time management in small and medium-sized businesses and in large corporations

Можно отметить, что применение структуры корпоративного стандарта тайм-менеджмента коррелирует с основными разделами популярных недорогих отечественных IT-систем, доступных для малых и средних производственных предприятий, например, 1С: Документооборот, Битрикс24, Яндекс для бизнеса, VK Teams.

В каждом из перечисленных IT-решений есть все необходимое для реализации описанных выше функций корпоративного тайм-менеджмента: разделы календарного планирования, постановки задач, обмена коммуникационными сообщениями, проведения онлайн-встреч.

В большинстве случаев реализация проекта внедрения корпоративного тайм-менеджмента не требует от предприятия дополнительных инвестиций в информационные технологии. Например, если предприятие уже использовало Битрикс24 как CRM-систему, необходимо лишь подключить функционал календарей и задач, или если команда руководителей уже планировала свое время в Яндекс-календарях, потребуется только освоить функции Яндекс-трекер для постановки и контроля задач. В случае, когда Программа 1С: Документооборот использовалась

только для управления документацией, необходимо «открыть» имеющиеся в ней-функции календаря и задач.

При планировании проекта внедрения корпоративного тайм-менеджмента руководители предприятий, как правило, ориентируются на целевые показатели, примеры которых приведены в табл. 4.

Обратим внимание, что на практике целью проекта внедрения корпоративного тайм-менеджмента в представлении заказчика не является снижение фонта оплаты труда (ФОТ)/сокращение персонала. Крайне редко применяются связанные с этим инструменты классической советской НОТ, такие как фотографии рабочего дня, а также их современное воплощение – различные IT-решения, следящие за компьютерной активностью сотрудников.

Советские источники по НОТ в промышленности уделяли значительное внимание вопросам прогулов, простоев, достоверности табельного учета рабочего времени и т.п. [15]. Современным предпринимателям, руководителям динамичных малых и средних производственных предприятий эта проблематика обычно не присуща. Они,

Таблица 4 / Table 4

Ключевые показатели внедрения корпоративного тайм-менеджмента
Key performance indicators for corporate time management implementation

Ключевые показатели	Влияние ключевых показателей на экономические показатели предприятия. Область влияния
Ускорение выполнения задач, сокращение количества просроченных задач, исключение потерь задач	Скорость реакции на внешние вызовы, угрозы, возможности. Скорость вывода новых продуктов time-to-market. Снижение рисков неисполнения сроков крупных контрактов, рисков штрафных санкций, в том числе попадания в реестр-недобросовестных поставщиков
Сокращение времени затрат руководителей на операционные и текущие задачи, решение мелких задач за подчиненных и увеличение доли времени на стратегические, долгосрочные, крупные проекты	Время, затраченное на общение с ключевыми заказчиками, продажу и исполнение крупных проектов, требующих личного участия высшего руководства. Время для разработки стратегических проектов, поиск новых ранее не использовавшихся источников финансирования (таких как льготные кредиты фонда развития промышленности и т.п.), выход в новые регионы, создание новых производственных мощностей, формирование управленческих команд и т.п.
Улучшение навыков результат-ориентированной постановки задач, формирования повестки встреч и совещаний, результат-ориентированного модерирования встреч и совещаний; формирование дисциплины текущих управленческих коммуникаций (звонки, мессенджеры)	Качество управленческих решений, снижение риска несвоевременного принятия жизненно важных решений

Источник: разработано автором на основе авторских материалов корпоративного внедрения тайм-менеджмента на предприятиях малого и среднего бизнеса и в крупных корпорациях

Source: compiled by the author based on the author’s materials of the corporate implementation of time management in small and medium-sized businesses and in large corporations

как правило, не видят в своих управленческих командах прямых, очевидных «поглотителей времени», прямых трат рабочего времени – прогулов и простоев.

Напротив, их основной запрос состоит в том, как помочь много и интенсивно работающим членам управленческих команд более точно сфокусировать свою работу и усилия, меньше отвлекать друг друга «мусорными» мелкодробными коммуникациями, правильно распределять задачи и вопросы различного калибра между принятыми формами управленческой коммуникации, и таким образом высвободить время для долгосрочных, стратегических, высокоприоритетных целей, работа над которыми способствует росту бизнеса.

В западных исследованиях по тайм-менеджменту не обнаружена информация по поводу запроса на дополнительное время для создания бизнес-результатов, на использование тайм-менеджмента как инструмента развития предприятия. Обзор научных статей по тайм-менеджменту, проведенный в [16], выявил наличие интереса исследователей в основном к влиянию тайм-менеджмента на персональную эффективность, эффективность в исполнении рабочих задач (*job performance*), академическую успеваемость, а также к таким субъективным факторам, как удовлетворенность работой, эмоциональное выгорание и т.п. Таким образом, в понимании значительного количества западных исследователей тайм-менеджмент в корпоративном контексте может быть максимум одним из вспомогательных инструментов HR-службы предприятия, но не инструментом ускорения роста бизнеса.

Российский бизнес-заказчик, конечно, учитывает эти положительные эффекты тайм-менеджмента, но формулирует гораздо более стратегический и бизнес-ориентированный запрос.

Порядок и результаты применения методики внедрения тайм-менеджмента

Продемонстрируем применение методики и ее результативность на примере проекта в АО «Научно-производственный комплекс «ВИП»¹². Это типичная новая российская производственная компания, основанная в 1994 г., производитель промышленной электроники и контрольно-измерительного оборудования. Компания внедряла тайм-менеджмент в период резкого роста выручки и объема бизнеса и перехода из «малых» в «средние» по классификации Минэкономики России [17].

«Компания специализируется на разработке и серийном производстве современной датчиковой аппаратуры для нефтегазовой отрасли, энергетики, транспортного машиностроения, ЖКХ; систем бесперебойного электропитания для железнодорожной отрасли и промышленности»¹³. Численность сотрудников составляет около 200 чел. Реализованный в компании проект внедрения корпоративного тайм-менеджмента является типичным и показательным для такого рода проектов.

Для осуществления данного проекта руководством предприятия совместно с бизнес-консультантами были поставлены следующие задачи:

1. Определить оптимальную связку IT-решений для настройки методологии корпоративного тайм-менеджмента.

2. Адаптировать лучшие практики корпоративного тайм-менеджмента под специфику компании и разработать корпоративный стандарт, включающий базовые правила тайм-менеджмента и технические инструкции по использованию соответствующего программного обеспечения.

3. Внедрить корпоративный стандарт тайм-менеджмента в работу управленцев высшего и среднего звена.

Проект осуществлялся в следующей последовательности:

1. Проведение подготовительных диагностических сессий, интервьюирование и анкетирование руководителей. Результат – выявление и актуализация проблем в области корпоративного тайм-менеджмента, подготовка «проблемных кейсов» (примеров из практики) на сессию формирования командных договоренностей.

2. Проведение двухдневной тренинговой сессии «Формирование договоренностей корпоративного тайм-менеджмента». В этом формате работы сочетаются обучение технике тайм-менеджмента и формирование основных командных договоренностей, которые ложатся в основу корпоративного стандарта тайм-менеджмента.

3. Разработка корпоративного стандарта тайм-менеджмента на основе договоренностей, разработанных на предыдущем этапе, силами совместной рабочей группы из бизнес-консультантов и представителей предприятия-заказчика.

4. Управленческий тренинг руководителей. Руководители предприятия в ходе регулярной индивидуальной работы с бизнес-консультантом внедряли технику тайм-менеджмента, оговоренные в стандарте, в свою повседневную работу

¹² АО «НПК ВИП». Режим доступа: <https://npkvip.ru/> (дата обращения: 29.08.2024).

¹³ АО «НПК ВИП». Режим доступа: <https://npkvip.ru/> (дата обращения: 29.08.2024).

с элементами индивидуального подхода и индивидуальной донастройки.

5. Сессии масштабирования корпоративно-го стандарта для менеджмента среднего звена. Участники этих сессий были обучены технике тайм-менеджмента, оговоренным в стандарте тайм-менеджмента.

6. Донастройка корпоративной ИТ-системы во взаимодействии с ИТ-службой заказчика – параллельно с пп. 3–5.

Главным показателем успешности проекта для заказчика был **процент просроченных задач, стоящих на контроле руководства компании**. На старте проекта этот показатель составлял более 30 % просроченных задач при возможности неограниченного количества переноса сроков по задаче. После реализации проекта показатель стал составлять не более 10 %, при этом корпоративный стандарт тайм-менеджмента ограничил возможное количество обоснованных переносов срока по задаче двумя переносами; при следующем переносе срока задача считалась уже просроченной.

Учитывая, что основными клиентами предприятия являются крупные корпорации, в том числе закупающие по 223-ФЗ, риск неисполнения контрактных сроков является чрезвычайно болезненным как в части финансовых санкций, так и в части возможности попадания в реестр недобросовестных поставщиков, что равносильно прекращению бизнеса. При этом для значительного количества заказчиков максимально сжатый срок поставки оборудования является существенным фактором при выборе именно НПК «ВИП» в качестве поставщика.

Таким образом, выбранный заказчиком показатель, процент просроченных задач, был обоснован-особенностями; стратегическими целями и рисками бизнеса.

Заказчик отметил следующие тайм-менеджерские результаты проекта:

1. После совещаний в компании сразу формируется протокол с задачами, что ускорило переход к их исполнению и исключило впоследствии неоднозначные трактовки результата, ответственного лица и т.п.

2. Проектные совещания на линейном уровне проходят на основе единого стандарта управления совещаниями, в рамках согласованной матрицы регулярных совещаний. За счет предсказуемости ритма совещаний снизилось количество «мусорных» мелких коммуникаций по задачам и текущим вопросам.

3. Поручения перестали теряться, отчетность по ним приходит вовремя. Количество просро-

ченных поручений снизилось. Исполнение поручений планируется и отслеживается. Стал доступен быстрый анализ поручений в разных тематических аспектах – по проектам, исполнителям, заказчикам и т.п. Снизилось количество времени первого лица и топ-менеджеров на контроль поручений.

4. Командные коммуникации стали осуществляться корректно и без существенных потерь времени на основе единого корпоративного стандарта. Повысилась скорость коммуникаций. Заработала система чатов в разрезе проектов/групп/задач на основании единых правил.

5. Начала формироваться единая корпоративная культура тайм-менеджмента, управленческой эффективности и стандартов работы по контролю задач.

6. Повысилась эффективность удаленной работы сотрудников.

7. В графике первого лица появилось больше времени на решение стратегических задач.

Генеральный директор компании-заказчика А.В. Цветкова в диагностическом интервью через год после завершения проекта сформулировала два важных долгосрочных бизнес-результата внедрения тайм-менеджмента: «За прошлый год мы выросли в два раза, с 800 млн руб. выручки до 1.5 млрд. Внедрение тайм-менеджмента сняло с меня значительную нагрузку по текущему контролю задач. И это дало возможность обеспечить управленчески тот резкий рост, с которым мы столкнулись. Мое высвободившееся время пошло, в первую очередь, на формирование команды и ее управленческих компетенций. Порядка двух-трех часов в моем ежедневном графике уходит на эту стратегическую цель. При этом рост бизнеса в два раза мы смогли обеспечить, увеличив штат всего на 20 %, но существенно развить и усилив компетенции основной команды.

Второе – поиск источников дешевых денег. За счет более активной работы с льготными программами кредитования промышленности – а это очень большие мои времязатраты как генерального директора, и моих ключевых заместителей – мы существенно улучшили структуру нашего заемного капитала. Если раньше у нас его было около 400 млн по ставкам от 4 до 12 %, то сейчас около 500 млн под 3 %. Примерно 25 млн экономии на процентах в год!»¹⁴.

¹⁴ Интервью Глеба Архангельского с генеральным директором АО «НПК ВИП» Анастасией Цветковой о проекте внедрения корпоративного тайм-менеджмента. Режим доступа: https://mitman.ru/article_interview (дата обращения: 29.08.2024).

Особенности применения методики в крупных компаниях

Предложенная методика внедрения корпоративного тайм-менеджмента, поддерживая экономический рост малых и средних производственных компаний, может быть использована и в крупном производственном бизнесе. Опыт такого рода проектов имеется, но часто не может быть описан в публичных источниках из-за требований конфиденциальности. Однако некоторые примеры, в том числе опыт в компании «Северсталь», приведены в работе «Корпоративный тайм-менеджмент» [17].

Следует заметить, что в крупных компаниях с давно сложившейся системой управления стандарт корпоративного тайм-менеджмента требует дополнительного соотнесения с действующей системой и регламентом электронного документооборота, другими управленческими и ИТ-системами. Корпоративный стандарт тайм-менеджмента должен содержать разделы, разграничивающие область действия этого стандарта и других корпоративных стандартов.

Чаще всего разграничение происходит по признаку, который заказчики склонны называть «юридической значимостью». Если поручение, задача, договоренность формируют некий юридически значимый факт (с точки зрения контрактных отношений с внешним заказчиком, отчетности перед вышестоящим предприятием или госорганом, трудовых отношений внутри предприятия и т.п.), они подлежат оформлению в более «тяжелых» корпоративных системах – документооборота, ERP и т.п. Если поручение, задача и тому подобное относятся к тому, что в обиходе называют «рабочими вопросами», «текущими задачами», «оперативными задачами», то их уместнее решить на ИТ-платформе корпо-

ративного тайм-менеджмента, например задача в Битрикс, приглашение через электронный календарь, сообщение в мессенджере и т.п.

Таким образом, корпоративный стандарт тайм-менеджмента в крупной компании становится еще и способом разгрузки тяжеловесных управленческих и ИТ-систем от информации и задач, которыми удобнее обменяться «в рабочем порядке», но без потери прослеживаемости и управляемости.

Отметим, что для внедрения корпоративного стандарта тайм-менеджмента в больших коллективах, где существенно вырастают факторы сопротивления персонала нововведениям, вместо сравнительно простой последовательности мероприятий целесообразно использовать более сложную методику внедрения корпоративных стандартов, предложенную и описанную А.В. Митенковым на материале проекта внедрения стандарта коммуникаций в «Объединенной металлургической корпорации» [18].

Заключение

В статье выдвинута гипотеза о внедрении корпоративного тайм-менеджмента как факторе роста малых и средних производственных компаний. Разработана и описана структура корпоративных стандартов тайм-менеджмента и методика их внедрения. Приведен практический пример такого внедрения на предприятии приборостроительной отрасли. Показано влияние корпоративного тайм-менеджмента на экономические показатели предприятия.

Разработанная методика может быть использована руководителями малых и средних производственных предприятий, а также специалистами по научной организации управленческого труда.

Список литературы / References

1. Корнев А.К., Максимцова С.И. Как обеспечить рост производства продукции обрабатывающей промышленности. *Проблемы прогнозирования*. 2020;(5(182)):108–119. <https://doi.org/10.1134/S107570072005010X>
2. Корнев А.К., Maksimtsova S.I. How to ensure growth in the output of the manufacturing industry. *Studies on Russian Economic Development*. 2020;31:541–548. <https://doi.org/10.1134/S107570072005010X>
3. Афанасьев А.А. Приоритеты промышленной политики России, организационная и нормативно-правовая основа реализации. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022;12(2-1):22–31. <https://doi.org/10.34670/AR.2022.96.94.003>
4. Afanas'ev A.A. Priorities of the industrial policy of Russia, organizational and regulatory framework for implementation. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2022;12(2-1):22–31. (In Russ.). <https://doi.org/10.34670/AR.2022.96.94.003>
5. Трофимова Т.В., Ломовцева А.В., Шипилов А.Г. Обеспечение экономического роста предприятий радиоэлектронной промышленности на основе модернизации производственных систем. *Современные научные исследования и инновации*. 2014;(5-2(37)):18.
6. Trofimova T.V., Lomovtseva A.V., Shipilov A.G. Economic growth enterprises of electronic industry through modernization of production systems.

- Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii = Modern scientific researches and innovations.* 2014;(5-2(37)):18. (In Russ.)
4. Бондаренко В.В. *Методология формирования системы рационализации труда управленческого персонала на промышленных предприятиях.* Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г. Белинского; 2006. 295 с.
 5. Гришин В.И., Устюжанина Е.В. Производительность труда: общенациональная проблема и Национальный проект. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность.* 2019;15(12(381)):2204–2222. <https://doi.org/10.24891/ni.15.12.2204>
Grishin V.I., Ustyuzhanina E.V. Labor productivity: the national challenge and national project. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security.* 2019;15(12(381)):2204–2222. (In Russ.). <https://doi.org/10.24891/ni.15.12.2204>
 6. Пипкевич А.Л. *Организация промышленных предприятий.* М.: Изд-во НРКИ СССР; 1925. 206 с.
 7. *Вопросы организации труда инженерно-технических работников и служащих на промышленных предприятиях.* Сб. ст. Под ред. Г.Э. Слезингера. М.: НИИ труда; 1965. 174 с.
 8. Резник С.Д. *Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве.* М.: Стройиздат; 1988. 271 с.
 9. Мошанская И.Б. *Научная организация управленческого труда в обувной промышленности.* М.: Легкая и пищевая промышленность; 1984. 95 с.
 10. Богданов А.А. *Всеобщая организационная наука (тектология).* В 3-х ч. Л.; М.: Книга; 1925. Ч. 1. 300 с.
 11. Гастев А.К. *Трудовые установки.* М.: Экономика; 1973. 343 с.
 12. Архангельский Г.А. *Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы.* СПб.: Питер; 2003. 415 с.
 13. Керженцев П.М. *Принципы организации. Борьба за время.* М.: Экономика; 1968. 464 с.
 14. Квинт В.Л., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем. *Экономика промышленности.* 2022;15(3):249–261. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>
Kvint V.L., Babkin A.V., Shkarupeta E.V. Strategizing of forming a platform operating model to increase the level of digital maturity of industrial systems. *Russian Journal of Industrial Economics.* 2022;15(3):249–261. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>
 15. Селиванов В.М. *Рациональное использование времени на промышленных предприятиях.* Харьков: Прапор; 1970. 124 с.
 16. Claessens B.J.C., van Wendelien E., Rutte C.G., Roe R.A. A review of the time management literature. *Personnel Review.* 2007;36(2):255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
 17. Архангельский Г.А. *Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений.* М.: Альпина Бизнес Букс; 2008. 160 с.
 18. Митенков А.В. Методология формирования и внедрения культуры коммуникаций при трансформации системы управления организации. *Beneficium.* 2024;(1(50)):99–108. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1\(50\).99-108](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).99-108)
Mitenkov A.V. Methodology for the formation and implementation of a culture of communication in the transformation of the organization's management system. *Beneficium.* 2024;(1(50)):99–108. (In Russ.). [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1\(50\).99-108](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).99-108)

Информация об авторе

Глеб Алексеевич Архангельский – канд. экон. наук, доцент, директор Центра бизнес-эффективности, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, стр. 1, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5455-8452>; e-mail: ag@tmliga.ru

Information about the author

Gleb A. Arkhangelsky – PhD (Econ.), Associate Professor, Director of the Business Performance Center of National University of Science and Technology “MISIS”, 4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5455-8452>; e-mail: ag@tmliga.ru

Поступила в редакцию 11.07.2024; поступила после доработки 27.08.2024; принята к публикации 29.08.2024
Received 11.07.2024; Revised 27.08.2024; Accepted 29.08.2024