

ВЕСТНИКРОССИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

имени Г. В. Плеханова

ISSN 2413-2829 (Print)

ISSN 2587-9251 (Online)

2025**Том 22****№ 6****(144)****VESTNIK**OF THE PLEKHANOV
RUSSIAN UNIVERSITY
OF ECONOMICS

ISSN 2413-2829 (Print)

ISSN 2587-9251 (Online)

Научный журнал

Учредитель

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»)

Основан в 2003 г.

Издание перерегистрировано
в Федеральной службе по надзору в сфере
связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций:
ПИ № ФС77-64709 от 22 января 2016 г.

Журнал включен в Перечень российских
рецензируемых научных журналов, в которых
должны быть опубликованы основные
научные результаты диссертаций
на соискание ученых степеней доктора
и кандидата наук

Журнал включен в систему
Российского индекса научного цитирования

Подписка по каталогу Агентства «Урал-Пресс».
Подписной индекс 84670

При перепечатке материалов ссылка на
журнал «Вестник Российского экономического уни-
верситета имени Г. В. Плеханова» обязательна.
Рукописи, не принятые к публикации, не возвра-
щаются.
Мнение редакции и членов редколлегии
может не совпадать с точкой зрения авторов публи-
каций.

© ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-5->

Scientific Journal

Founder

Plekhanov Russian University of Economics
(PRUE)

Founded in 2003

The edition is reregistered
in the Federal Service for communication,
informational technologies and media control:
PI N FS77-64709 dated 22 January 2016

The journal was included in the List of leading
scientific journals and publications
of the Higher Attestation Board, publication
in which is mandatory for defending
PhD and Doctorate dissertations

The journal is included in the Russian index
of scientific citing

Subscription by 'Ural-Press' catalogue.
Index 84670

In case materials from 'Vestnik of the Plekhanov
Russian University of Economics' are reproduced,
the reference to the source is mandatory. Materials not
accepted for publication are not returned.
Opinions of editorial council and editorial board
may not coincide with those of the authors of
publications.

© Plekhanov Russian University of Economics, 2025



КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ

Г. А. Архангельский

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,
Москва, Россия

Тайм-менеджмент как дисциплина в рамках общего менеджмента за более чем двухвековую историю своего существования накопил большое количество практических инструментов, позволяющих повысить персональную эффективность руководителя в рамках организации и командную эффективность возглавляемого руководителем коллектива. Однако в работах классиков тайм-менеджмента не была развита тема оценки экономической эффективности внедрения этих инструментов, их влияния на экономические показатели работы организации. При этом подходы, разработанные в рамках советской школы научной организации управленческого труда, не всегда могут быть применимы в современных бизнес-организациях. В статье описана авторская методика внедрения корпоративного тайм-менеджмента и оценки экономической эффективности такого внедрения, позволяющая связать применение инструментов тайм-менеджмента с бизнес-показателями работы предприятий. Приведены примеры использования методики для компании среднего бизнеса (приборостроение) и крупного бизнеса (строительная корпорация).

Ключевые слова: внедрение тайм-менеджмента, эффективность управления, искусственный интеллект, бизнес-показатели компании.

CORPORATE TIME MANAGEMENT IMPLEMENTATION: ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY

Gleb A. Arkhangelsky

National University of Science and Technology «MISIS»,
Moscow, Russia

Time management as a discipline within the framework of general management for more than two centuries of its existence has accumulated a large number of practical tools that can improve the personal effectiveness of the head within the organization and the team effectiveness of the team leader. However, in the works of the classics of time management, the topic of assessing the economic effectiveness of the introduction of these tools and their impact on the economic performance of the organization was not developed. At the same time, the approaches developed within the framework of the Soviet school of scientific organization of managerial labor may not always be applicable in modern business organizations. The article describes the author's methodology for implementing corporate time management and evaluating the economic effectiveness of such an implementation, which makes it possible to link the use of time management tools with the business performance of enterprises. Examples of the method's application for a medium-sized business (instrument engineering) and a large business (construction corporation) are given.

Keywords: implementation of time management, management efficiency, artificial intelligence, business indicators of the company.

Введение: проблема оценки влияния корпоративного тайм-менеджмента на бизнес-показатели компании

Питер Друкер в своем «завещании», в программной работе «Задачи менеджмента в XXI веке», отмеча-

ет, что в XX в. наука менеджмента всецело освоила управление эффективностью физического труда. Но вот управление эффективностью управленческого, умственного, творческого труда, по оценке Друкера, плохо поддается классическому «тей-

лоризму», а выработка методов такого управления является главной задачей науки менеджмента в XXI в.

«В развитых странах главная задача сегодня заключается не в повышении производительности физического труда, – в конце концов, мы знаем, как этого добиться. Центральной задачей становится всемерное повышение производительности умственного труда» [6. – С. 94].

Многолетняя практика автора статьи как бизнес-консультанта подтверждает эту оценку П. Друкера. Борьба за эффективность управленческого аппарата, за производительность работы руководителей, инженеров, дизайнеров, программистов и т. п. становится одной из важнейших забот руководителя предприятия. Однако сравнительно редко на рынке бизнес-консалтинга предложение заказчику тех или иных улучшений, управленческих схем, оргструктур, методов работы управленческого аппарата сопровождается просчитанной оценкой их влияния на бизнес-показатели консультируемого предприятия. При этом особенностью менеджмента как предметной области является крайняя затруднительность постановки корректного эксперимента с опытной и контрольной группой (подразделениями, предприятиями).

Также далеко не всегда возможно отделить влияние на бизнес-показатели предприятия внедренных управленческих техник от действовавших одновременно и также влиявших на эти бизнес-показатели внешних факторов – изменения рыночной конъюнктуры, состояния рынка труда, закупочной политики конкретного крупного заказчика и т. п.

В советской научной организации управленческого труда (НОУТ) эффективность работы аппарата управления рассматривалась в узком и широком аспектах.

«В узком – эффективность работы аппарата управления повышается, когда на выполняемые его сотрудниками работы затрачивается меньше живого труда, когда сокращаются трудозатраты, время выполнения работ, труд высококвалифицированных и высокооплачиваемых работни-

ков заменяется трудом менее квалифицированных.

В широком – можно говорить о повышении эффективности работы аппарата управления, когда благодаря хорошей организации его работы улучшаются также показатели, характеризующие работу управляемых им объектов в связи с повышением обоснованности, своевременности, качества управленческих решений.

Точные количественные оценки и расчеты эффективности могут быть даны только в первом случае»¹.

Повышение эффективности аппарата управления в узком аспекте назовем повышением *операционной эффективности* аппарата управления; в широком аспекте – повышением *стратегической эффективности* аппарата управления.

Сложность применения оценки операционной эффективности аппарата управления в наше время и в современных бизнес-организациях состоит в значительно большей проектности, нестандартности, непотоковости управленческих задач, которые решает средний современный управленец по сравнению с управленцем времен разработки советских методов НОУТ. Например, советское пособие по организационному проектированию и повышению эффективности аппарата управления приводит примеры таких наблюдаемых операций при фотографировании рабочего дня сотрудника: «вскрытие конвертов; извлечение и скрепление документов; раскладка по ячейкам; регистрация заказной корреспонденции...» [8. – С. 70]. В советской литературе по НОУТ нам не встречались примеры фотографии рабочего дня и ее анализа для министра, первого секретаря обкома партии или хотя бы руководителя крупного завода.

В наше время при высоком уровне цифровизации предприятия, хорошем состоянии управленческого учета с возможностью детальной фиксации трудозатрат сотрудников и их разнесения на различ-

¹ Силюк Н. А., Веселов П. В., Галахов В. В. Организация управленческого труда. – М. : Экономика, 1986. – С. 135.

ные функции и проекты такие подходы могут быть применены для оптимизации работы рядовых специалистов и управленцев низшего звена, но в основном для высокостандартизированных управленческих процессов при очень качественно сделанной автоматизации.

Сложнее оценить и повысить *стратегическую эффективность* управленческого аппарата, т. е. отследить влияние качества управления на ключевые бизнес-показатели компании – прибыль, выручку, скорость реализации проектов, риски несоблюдения сроков и т. п. Советская НОТ, как мы видели выше, не смогла решить эту задачу.

В современной западной научной литературе по тайм-менеджменту среди нескольких десятков работ, опубликованных в международных рецензируемых журналах, нам удалось обнаружить только одну, связывающую применение тайм-менеджмента и бизнес-результатов предприятия. Есть работы по влиянию тайм-менеджмента на удовлетворенность сотрудников работой [14], на академическую успеваемость студентов [15].

Упомянутое единственное исследование посвящено влиянию тайм-менеджмента менеджеров по продажам на результаты продаж [16]. Но это слишком удобная для исследователя предметная область. В продажах связь времени и денег очевидна. Однако управление прямыми продажами – это чрезвычайно узкая предметная область в управлении бизнесом. Отделы прямых продаж существуют далеко не во всех компаниях. Гораздо сложнее проследить связь тайм-менеджмента с бизнес-эффективностью в универсальных управленческих процессах, не связанных с продажами.

Вопросы оценки эффективности внедрения тех или иных управленческих технологий прорабатываются в некоторых областях менеджмента с учетом специфики этих областей. Существует достаточно большое количество публикаций по оценке экономической эффективности внедрения систем управления проектами [10; 11].

К сожалению, предлагая те или иные формулы оценки эффективности, авторы

зачастую оперируют величинами, расчет которых требует глубоких самостоятельных исследований в конкретных компаниях и на конкретном материале. Например, «Эффективность внедрения системы управления проектами = Общая экономия по проекту, связанная с внедрением КСУП / (Затраты на алгоритмизацию работы и разработку программы + Затраты на внедрение КСУП)» [10. – С. 186]. Но если затраты на внедрение корпоративной системы управления – сравнительно легко подсчитываемая сумма, то расчет экономии, связанной с внедрением КСУП, требует серьезного изыскания, причем в конкретной компании, на материале конкретных проектов с весьма трудоемкими замерами и подсчетами, требующими при этом идеально налаженного внутрикорпоративного финансового учета, учета трудозатрат сотрудников, их разнесения на конкретные проекты в управленческом учете и т. д.

А. В. Митенков предлагает свой подход к оценке эффективности мероприятий по НОТ, основывающийся на анализе нормы управляемости и возможности сокращения доли чисто управленческого рабочего времени и, соответственно, фонда оплаты труда (ФОТ) в общей структуре рабочего времени и ФОТ предприятия¹. Этот подход представляется весьма актуальным на стыке задач классической НОТ по оптимизации рабочего процесса и задач НОУТ по оптимизации управленческих процессов.

Разрабатываются также различные метрики качественного характера, основанные на опросах сотрудников [12]. Однако связать эти метрики с изменением финансовых показателей предприятия затруднительно.

Методика оптимизации времени первого лица компании и совещаний высшего руководства

В корпоративном тайм-менеджменте выделяется несколько основных направлений: оптимизация совещаний, контроль поручений, работа секретариата и др. [3].

¹ См.: Митенков А. В., Турусов С. Н. Командная организация труда : учебное пособие для руководителей. – [б. м.] : Издательские решения, 2025. – С. 10-16.

В настоящем исследовании сосредоточимся на направлениях, связанных с самым дорогостоящим временем: тайм-менеджменте первого лица предприятия и совещаний высшего руководства.

Авторская методика внедрения корпоративного тайм-менеджмента на этом уровне предполагает следующую последовательность действий:

1. Выявление стратегически критичных категорий времени первого лица организации и постановка связанных с ними задач персонального тайм-менеджмента, перераспределяющих часть ресурса времени с оперативных задач на стратегические.

2. Выявление резервов эффективности функционирования высшего коллегиального органа управления организацией. Для этого следует провести:

- анализ первичной документации, в нашем случае – протоколов управленческих совещаний высшего звена;

- интервьюирование руководителей высшего звена;

- анализ массива протоколов с помощью инструментов искусственного интеллекта.

3. Разработка предложений по оптимизации совещаний высшего коллегиального органа.

4. Проведение стратегической сессии для высшего руководства компании с разработкой и принятием командных договоренностей по эффективному поведению на совещаниях.

5. Оценка экономической эффективности внедренных изменений в рабочем графике первого лица, а также новых правил управления совещаниями.

Первый шаг методики: выявление стратегически критичных категорий времени первого лица организации и постановка связанных с ними задач персонального тайм-менеджмента, перераспределяющих часть ресурса времени с оперативных задач на стратегические.

В традиционном тайм-менеджменте руководителя обращается внимание в основном на оптимизацию выполняемых им штатных управленческих функций, рациональное распределение их по рабочему времени [7]. В нашей авторской методике

корпоративного тайм-менеджмента заложен иной подход, а именно:

1. Выявление тех категорий рабочего времени первого лица, которые максимально влияют на достижение стратегических целей / выполнение ключевых количественно измеримых бизнес-показателей предприятия.

2. Поиск возможностей для увеличения инвестиций времени первого лица именно по этим категориям.

3. И лишь как служебная по отношению к этому задача – оптимизация повседневных операционных функций и их распределение во времени.

В диагностическом интервью с генеральным директором корпорации были выявлены категории личного времени, напрямую влияющие на достижение стратегических целей организации.

Первая стратегическая цель: увеличение внешней выручки. Строительная организация является дочерней компанией одной из российских корпораций. Значительный процент выручки составляют строительные проекты материнской компании. Однако с целью диверсификации бизнеса, повышения его устойчивости, приобретения новых компетенций ставится цель поиска крупных строительных проектов вне контура материнской корпорации. Инициировать проекты нужного масштаба может только первое лицо, общаясь с первыми лицами других корпораций.

Категория рабочего времени первого лица, корреспондирующая с достижением этой цели, – личное высокоуровневое общение, нетворкинг, нацеленный на поиск новых возможностей и контрактов. Это чрезвычайно времяемкие активности без гарантированного результата – участие в крупнейших государственных форумах, рабочих группах госпрограмм и т. п.

Вторая стратегическая цель: повышение эффективности строительных проектов с учетом уникальности каждого из них. Как отмечает заказчик, в отличие от традиционного завода, который может идеально наладить процесс «по Форду и Тейлору» и дальше только поддерживать его, каждый реализуемый компанией строительный

проект уникален по характеру создаваемого объекта, окружающим его природным условиям (накладывающим не только инженерные, но и экологические ограничения), особенностям логистики, в том числе на сложноступных территориях и т. д.

Категория времени первого лица, «работающая» на эту цель, включает встречи методического, научно-исследовательского характера как с сотрудниками компании, так и с внешними контрагентами; поиск и анализ передового зарубежного опыта.

Третья стратегическая цель: цифровизация управления строительством и внедрение EPC-подхода. EPC-контракт (engineering, procurement, construction) предполагает интеграцию всего цикла – от проектирования и изыскательских работ через закупки и субконтрактование к строительству при изначально зафиксированной цене контракта.

Этот подход зафиксирован вступившим в силу с 1 января 2024 г. ГОСТ Р 71177-2023 «Управление крупными строительными проектами с использованием интегрированных контрактов». Будучи весьма привлекательным для заказчика благодаря фиксации цены, этот подход требует от компании-подрядчика чрезвычайно высоких управленческих компетенций [13]. Некачественный менеджмент в рамках такого контракта может привести не только к серьезным убыткам, но и к банкротству компании-подрядчика.

Категории рабочего времени первого лица, связанные с этой задачей, близки к перечисленным в предыдущем пункте.

Нетрудно заметить, что предложенный подход коррелирует с известной в тайм-менеджменте матрицей «важное – срочное», в популярных изданиях ошибочно приписываемой президенту США Д. Эйзенхауэру. В книгах консультантов по тайм-менеджменту [5; 9] обычно предлагается распределять по матрице «важное – срочное» задачи при планировании рабочего дня. Нам этот подход представляется нереалистичным на уровне рабочего дня,

но реализуемым на уровне рабочей недели / месяца / года. При этом нам не встречались попытки связать важные, но не срочные задачи с бизнес-показателями предприятия, как это сделано в нашей методике.

После выявления стратегически значимых категорий рабочего времени первого лица совместными с бизнес-консультантом усилиями вырабатываются простые организационные шаги, позволяющие увеличить расходы времени на эти категории. Цели, стратегически значимые категории расходов времени первого лица и организационные шаги в нашем практическом примере сведены в табл. 1. Выделены такие организационные шаги, которые реалистично внедрить на горизонте 3–4 недель.

За счет чего осуществляется сокращение операционного времени руководителя в пользу стратегического без потери качества управления, без снижения подконтрольности оперативных задач?

Здесь приходят на помощь современные инструменты искусственного интеллекта. Оперативные рабочие встречи высокоуровневого управленца характеризуются следующими особенностями:

1. В отличие от совещаний высших коллегиальных органов на них крайне редко присутствует личный помощник и ведется протокол. Фиксация решений и поручений происходит в неформальном режиме – генеральный директор и участник встречи делают себе пометки в ежедневнике, рабочих записях и т. п.

2. Значительный процент зафиксированных таким образом поручений и договоренностей впоследствии теряется, не отражаясь в корпоративной системе контроля поручений.

3. Многочисленность рабочих встреч, сложность и разноплановость обсуждаемых вопросов требуют больших когнитивных ресурсов на возвращение в контекст проблемы, вспоминание, о чем шла речь, особенно если обсуждаются долгосрочные проекты.

Т а б л и ц а 1

Повышение доли времени первого лица компании на работу по стратегическим целям

Стратегическая цель организации	Стратегически значимые категории расходов рабочего времени первого лица	Организационные шаги, с помощью которых может быть осуществлено увеличение расходов времени
Увеличение внешней выручки	Личный высокоуровневый нетворкинг с первыми лицами других корпораций. Участие в высокоуровневых государственных форумах, бизнес-миссиях, коллегиальных экспертных органах	Одна внешняя встреча и два иницирующих телефонных разговора уровня первых лиц» в неделю
Повышение эффективности исполнения уникальных строительных проектов	Встречи методического, научно-исследовательского характера как с сотрудниками компании, так и с внешними контрагентами; поиск и анализ передового зарубежного опыта	Одна внешняя или одна внутренняя встреча категории «важное, но не срочное» в неделю
Цифровизация управления строительством и внедрение ЕРС-подхода	То же	То же

Обе эти особенности, существенно влияющие на качество и продолжительность рабочих встреч, успешно отрабатываются с помощью автостенографирования и автопротоколирования искусственным интеллектом. Для часовой встречи подготовка стенограммы и автопротокола, резюмирующего ход обсуждения и принятые решения, занимает у ИИ-модели обычно от 3–5 до 10–15 минут в зависимости от вычислительной мощности применяемого оборудования.

У первого лица и участника встречи сохраняется точная фиксация всех договоренностей и задач, которые можно немедленно направлять в работу, пересылать нижестоящим исполнителям и т. п. Просмотрев такой автопротокол перед следующей встречей, руководители могут за считанные минуты погрузиться в контекст проблемы или проекта. Экономится также время на пересказывание элементов встречи нижестоящим исполнителям – вместо этого достаточно переслать релевантную часть стенограммы и автопротокол.

Такого рода управленческое применение искусственного интеллекта становится все более популярным в бизнесе. Однако, как правило, работа сервисов автопротоколирования подразумевает использование больших моделей – ChatGPT, GigaChat, DeepSeek и т. п. Если для небольших предпринимательских бизнесов не представляет проблемы отправка аудиозаписей своих встреч в такие внешние модели и вообще в Интернет, то для корпораций это совершенно исключено по требованиям информационной безопасности.

Автор статьи является научным руководителем ИТ-стартапа, задачей которого изначально была разработка модели стенографирования и автопротоколирования совещаний, способной работать *автономно, в закрытом информационном контуре компании*, без обращения в Интернет и к упомянутым выше большим моделям.

Помимо информационной безопасности, использование автономной модели позволяет дообучать ее на материале компании-заказчика, в том числе более точному распознаванию специфических отраслевых терминов, внутрикорпоративных рабочих аббревиатур и т. п. [4].

По нашему опыту, первым лицам компаний при должных усилиях по сокращению и оптимизации окружающей «операционки» удастся выделить до одного полного рабочего дня в неделю на стратегические задачи. Некоторые руководители даже физически выделяют один такой день для работы вне офиса, например, стратегическую пятницу.

В описанном нами строительном примере, поскольку характер стратегического времени был связан с внешними встречами, руководителю было удобнее зафиксировать свои обязательства по количеству времени на такие встречи в неделю, но не привязываться к конкретному дню.

Второй шаг методики: выявление резервов эффективности функционирования высшего коллегиального органа управления организацией.

Очевидно, что время регулярных совещаний высшего руководства – самое дорогое время в компании, в финансовом отношении даже более дорогое, чем время

первого лица, так как первое лицо является участником этих совещаний.

В классическом тайм-менеджменте, в том числе в наших ранних работах [2], в вопросе о совещаниях делается акцент на оптимизации техники проведения совещаний: как готовятся и вносятся в повестку вопросы и материалы к ним, как и кем совещание модерировается, кто ведет протокол, в какие сроки он согласовывается и т. д. [1].

В рассматриваемом нами примере совещания высшего руководства не оформлены юридически как правление. Но для целей тайм-менеджерской методики не принципиально, оптимизировать время

юридически значимого коллегиального органа (правления) или просто регулярно-го совещания высших руководителей под руководством генерального директора. Важно, что на этих еженедельных совещаниях решаются все ключевые вопросы управления компанией; ведется протокол и фиксируются решения; решения ставятся на контроль в корпоративной системе электронного документооборота.

Авторская методика оптимизации совещаний руководителей предполагает три инструмента диагностики. В табл. 2 сведены резервы эффективности, выявленные с помощью применения этих инструментов.

Таблица 2

Резервы повышения эффективности совещаний высшего руководства компании

Инструмент диагностики	Выявленные резервы
Анализ первичной документации – протоколов управленческих совещаний высшего звена за полгода	Порядка 90% обсуждаемых вопросов, принимаемых решений, фиксируемых поручений носят операционный характер, «работают» на текущее функционирование компании, но не на заявленные стратегические цели развития. Ряд острых вопросов на некоторое время пропадает из поля зрения высшего руководства, не будучи решенными; затем появляются, зачастую с новым уровнем остроты и проблемности
Интервьюирование руководителей высшего звена	Участники совещания часто выносят на обсуждение не заявленные в повестке и не подготовленные вопросы, что приводит к непродуктивным дискуссиям. По вопросам, заявленным в повестке, не всегда заблаговременно высылаются материалы, что снижает подготовленность участников и качество обсуждений. Лидер совещания не всегда доводит обсуждение до четко зафиксированного в протоколе решения, что замедляет впоследствии согласование протокола, приводит к подковерной борьбе за формулировки, искажению достигнутых на совещании договоренностей. Повестка совещания обычно содержит вопросы или проблемы, а не проекты решения, что усложняет обсуждение и принятие решений
Анализ массива протоколов с помощью инструментов искусственного интеллекта	Стратегические вопросы неравномерно фигурируют в совещаниях, зачастую пропадая из поля зрения высшего руководства на несколько недель. По стратегическим вопросам, в отличие от операционных, преобладают предложения, рассмотрения, изучения, а не решения, внедрения, измеримые действия

Одним из инновационных элементов методики является анализ массива протоколов за полгода с помощью искусственного интеллекта. ИИ-модель позволяет не только формировать протокол отдельного совещания, но и осуществлять различного рода аналитику массивов совещаний с помощью индивидуально формируемых аналитиком промптов – запросов к модели.

Анализ массива протоколов с помощью этой модели, развернутой на собственном сервере компании, позволяет при строгом соблюдении требований информационной безопасности и конфиденциальности выявить тенденции в проработке ключевых решений, ускользающие от внимания при концентрации топ-менеджеров и со-

трудников секретариата только на текущем протоколе.

Применение ИИ для стенографирования и протоколирования таких совещаний (конечно, с выпускающей редактурой человека – профессионального сотрудника секретариата) позволяет ускорить подготовку протоколов, повысить их точность, минимизировать подковерную борьбу после совещания за формулировки в протоколе, усложняющую процесс его согласования

Третий шаг методики: разработка предложений по оптимизации совещаний высшего коллегиального органа.

В крупных корпорациях с высоким уровнем регламентации бизнес-процессов

мы часто наблюдаем разрыв между вполне разумным регламентом и реальной практикой. В вопросе эффективности совещаний высшего руководства это наблюдается в полной мере. Сотрудник секретариата, готовящий повестку, собирающий материалы к ней, ведущий заметки по ходу совещания, не обладает достаточным «аппаратным весом», чтобы принудить к эффективному поведению на совещании заместителя генерального директора.

Таким образом, вполне разумный и грамотный регламент подготовки и проведения совещаний, который обычно уже есть в корпорации, в значительной степени остается бездейственным. Поэтому обязательной частью методики является выработка правил поведения совещаний, принятых топ-менеджментом, а не просто зафиксированных в регламенте.

Четвертый шаг методики: проведение стратегической сессии для высшего руководства компании с разработкой и принятием командных договоренностей по эффективному поведению на совещаниях.

На этой стратегической сессии с обязательным участием первого лица компании после рассмотрения выявленных в ходе диагностики проблем и «хороших практик» из методического багажа консультанта команда топ-менеджеров может договориться о простых и емких правилах подготовки к совещаниям и поведения на них.

Эти договоренности прямо в ходе стратегической сессии оформляются ассистентом ведущего сессию консультанта в краткий документ (не более 1–2 страниц), содержащий сутевые, емко сформулированные, принятые и разделяемые командой топ-менеджеров правила работы с совещаниями. Такой документ становится важным дополнением уже существующего корпоративного регламента, позволяя ему заработать в полной мере.

Пятый шаг методики: оценка экономической эффективности внедренных изменений в рабочем графике первого лица, а также новых правил управления совещаниями.

В классическом фордизме оценка эффективности мероприятий по НОТ достаточно проста: за счет повышения произво-

дительности труда либо увеличился выпуск продукции при тех же издержках, либо сократился персонал и ФОТ. Оба результата легко оценить в деньгах и сопоставить полученную финансовую выгоду с инвестициями в мероприятия по НОТ.

Советская НОТ, особенно поздняя 1970–1980-х гг., столкнулась с проблемой фактической невозможности обоих исходов. Выпуск продукции жестко регламентирован планом; сокращать штат предприятия невозможно политически. Поэтому в литературе по НОТ мы видим не так много практических внедрений, в основном во времена НЭПа и косыгинской реформы, когда руководители предприятий были в наибольшей степени мотивированы на их прибыльности и повышении производительности труда.

Сходную сложность, но по иным причинам мы видим в наше время. За два десятилетия бизнес-консультантского опыта автора статьи заказчик ни разу не ставил задачу сокращения штатов с помощью внедрения корпоративного тайм-менеджмента или других управленческих технологий.

У успешных развивающихся компаний рабочих рук всегда не хватает; сэкономленное и оптимизированное время будет использовано на новые задачи, которых всегда больше, чем возможностей их выполнить. Таким образом, очевидная и напрашивающаяся оценка через сокращенный/сэкономленный ФОТ становится неприменимой.

На уровне низовых специалистов можно формировать оценку через увеличение выпуска продукции. Но что делать с управленцами высшего звена?

В нашей авторской методике предлагается выделить тот *экономический результат, на который может повлиять изменение структуры времени первого лица или высшего коллегиального органа*. Очевидно, это не прибыль, выручка или капитализация бизнеса вообще, на изменение которых влияет множество внутренних и внешних факторов. Это какой-либо узко сфокусированный показатель, имеющий денежное измерение. Например, в статье «Тайм-

менеджмент как фактор роста малых производственных предприятий» [3] описан основной экономический результат применения тайм-менеджмента первым лицом производственного предприятия среднего бизнеса. Руководитель констатирует: «За счет более активной работы с льготными программами кредитования промышленности – а это очень большие мои затраты времени 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!» [3. – С. 329].

Инвестиции в проект составили 4,5 млн рублей, в том числе:

- 2,5 млн рублей – стоимость работы бизнес-консультантов, реализовавших мероприятия по описанной выше методике;
- 1 млн рублей – стоимость серверного оборудования для ПО – протоколиста совещаний;
- 1 млн рублей – годовая лицензия ПО – протоколиста совещаний.

Рассчитаем положительный экономический эффект к текущему моменту, воспользовавшись формулой приведенной стоимости аннуитета.

ФОРМУЛА 1:

$$PV = C \cdot [1 - (1 + r)^{-n}] / r,$$

где PV (Present Value) – приведенная (текущая) стоимость;

C – размер ежегодного платежа;

r – ставка дисконтирования;

n – количество периодов (лет).

За ставку дисконтирования примем ту банковскую ставку, по которой кредитовалось предприятие до перехода на льготные программы. За срок аннуитета 5 лет – это обычный срок кредитов Фонда развития промышленности. Экономю на процентах примем за 25 млн в год в течение всех 5 лет, т. е. будем считать, что руководитель сделал разовое усилие по переводу кредитного портфеля в льготный режим и далее не будет увеличивать этот кредитный портфель. Вычтем из нее ежегодное продление лицензии на ИИ-решение, т. е.

подставим в формулу расчета стоимости аннуитета 24 млн в год.

Приведенная стоимость аннуитета по упомянутой выше формуле составит 86,514 млн рублей.

Для оценки экономической эффективности проекта внедрения тайм-менеджмента как инвестиционного проекта можно использовать несколько традиционных показателей.

1. Чистая приведенная стоимость (NPV – Net Present Value).

NPV показывает стоимость проекта в сегодняшних деньгах за вычетом первоначальных инвестиций (I_0).

ФОРМУЛА 2:

$$NPV = PV \text{ денежных притоков} - I_0.$$

$NPV = 86,514 \text{ млн руб.} - 4,5 \text{ млн руб.} = 82,014 \text{ млн руб.}$ Для предприятия с годовой выручкой около 1,5 млрд рублей NPV является положительной.

2. Индекс рентабельности инвестиций (PI – Profitability Index).

PI показывает, сколько рублей прибыли приносит каждый вложенный рубль. Рассчитывается как отношение PV денежных притоков к инвестициям в проект.

ФОРМУЛА 3:

$$PI = PV \text{ денежных притоков} / I_0.$$

$PI = 86,514 \text{ млн руб.} / 4,5 \text{ млн руб.} \approx 19,23$. На каждый вложенный рубль проект приносит ~19,23 рубля приведенной стоимости. Это исключительно высокий показатель для инвестиционных проектов.

3. Срок окупаемости (PP – Payback Period). К его расчету есть два подхода: простой и дисконтированный. Для наших задач достаточно простого подхода, который рассчитывается как отношение инвестиций к годовому притоку.

ФОРМУЛА 4:

$$PP = \text{Инвестиции} / \text{Годовой приток}.$$

$PP = 4,5 \text{ млн руб.} / 24 \text{ млн руб./год} = 0,1875 \text{ года}$, т. е. примерно 2,3 месяца.

Вернемся к нашему основному «строительному» примеру и применим к нему аналогичную логику.

Из перечисленных выше стратегических целей компании может быть сравнительно легко вычленен экономический результат, на который напрямую влияет перераспре-

деление времени первого лица и высшего руководства: прирост внешней выручки.

Объем заказов и выручка, поступающая от материнской корпорации, мало зависят от усилий руководства строительной компании, а вот внешняя выручка обуславливается ими напрямую. Вторая и третья цели, связанные с повышением эффективности реализации строительных контрактов, также могут быть оценены экономически, но сделать это сложнее, чем с внешней выручкой.

Подсчеты, проведенные бизнес-консультантами совместно с рабочей группой компании-заказчика, показали, что при описанной выше перенастройке структуры рабочего времени первого лица и совещаний высшего руководства реалистичный прирост внешней выручки может составлять по консервативной оценке от 1 млрд рублей в год, что при рентабельности компании по чистой прибыли около 7% за прошедшие годы составляет 70 млн чистой прибыли в год.

При этом инвестиции в проект внедрения тайм-менеджмента в силу масштабов компании и сложности бизнес-процессов составили большую сумму, чем в примере выше, а именно 26 млн рублей, в том числе:

- 8 млн рублей – работа бизнес-консультантов;

- 4 млн рублей – подготовка внутри-корпоративных специалистов по корпоративному тайм-менеджменту с целью трансляции технологий на уровень среднего и низшего менеджмента, филиалы и дочерние зависимые общества;

- 4 млн рублей – серверное оборудование, в том числе удовлетворяющее требованиям по импортозамещению;

- 10 млн рублей – нелимитированная годовая лицензия ПО, позволяющая охватить автопротоколированием не только высшее руководство, но и средние уровни менеджмента, и включающая в себя опции дообучения модели под отраслевую и корпоративную специфику клиента.

Вычислим экономический эффект, принимая за срок аннуитета 5 лет, за ставку дисконтирования – актуальную на момент исследования для компании ставку привлечения средств около 22%. Ежегодный прирост прибыли в размере 70 млн рублей примем за постоянный, исключая из него ежегодно 10 млн рублей стоимости ИИ-решения.

Применив формулу 1 к этим данным, получим приведенную стоимость аннуитета, равную 171 818 160 рублей. Показатели экономической эффективности проекта, рассчитанные по формулам 2–4, сведены в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

Показатели экономической эффективности проекта внедрения корпоративного тайм-менеджмента

Показатель	Значение	Комментарий
Чистая приведенная стоимость проекта (<i>NPV</i>)	145,82 млн руб.	Существенное создание стоимости. Проект более чем приемлем
Индекс рентабельности (<i>PI</i>)	6,61	Каждый вложенный рубль приносит 6,61 рубля прибыли. Высокая отдача
Срок окупаемости (<i>PP</i>)	5,2 мес. недисконтир. / 6,35 мес. дисконтир.	Инвестиции возвращаются менее чем за год, что свидетельствует о низких рисках

По обоим примерам нетрудно заметить, что главной творческой задачей в сотрудничестве бизнес-консультантов с рабочей группой заказчика является вычленение такого экономического показателя (хотя бы одного), на который можно с высокой достоверностью повлиять перераспределением структуры рабочего времени первого лица и высшего руководства компа-

нии. Очевидно, что это возможно только при глубоком понимании как специфики бизнеса заказчика, так и структуры рабочего времени высшего руководства, что требует тщательного интервьюирования, анализа рабочих календарей, протоколов совещаний и других диагностических мероприятий.

Заключение

В статье сделана попытка преодолеть ограничения советской НОУТ в части оценки экономической эффективности проектов внедрения научной организации управленческого труда, предложить новые подходы к этой проблеме.

Показано, что оптимизация и оценка по операционной эффективности системы управления в форме прямой экономии времени сотрудников, сокращения штатов и ФОТ и т. п. далеко не всегда применима в современных бизнес-организациях на уровне высшего менеджмента.

Кроме того, показано, что оптимизация и оценка по стратегической эффективности системы управления с вычленением таких стратегических показателей, на которые можно повлиять изменением структуры рабочего времени высшего руковод-

ства, дает полезные для бизнеса и допускающие количественную экономическую оценку результаты.

В статье изложена авторская методика внедрения корпоративного тайм-менеджмента в области оптимизации времени первого лица и высшего руководства бизнес-организации, а также предложена методика оценки экономической эффективности этих мероприятий на примере среднего бизнеса (производственная компания) и крупного бизнеса (строительная корпорация).

Подходы, предложенные в нашем исследовании к оценке экономической эффективности внедрения корпоративного тайм-менеджмента, могут быть использованы для разработки таких методик в отношении других управленческих технологий.

Список литературы

1. Актуальные вопросы управления формированием ключевых компетенций руководителя : монография / под ред. М. А. Лукашенко. – М. : Университет «Синергия», 2024.
2. *Архангельский Г. А.* Организация времени: от личной организации к развитию фирмы. – СПб. : Питер, 2003.
3. *Архангельский Г. А.* Тайм-менеджмент как фактор роста малых производственных предприятий // Экономика промышленности. – 2024. – Т. 17. – № 3. – С. 320–330.
4. *Архангельский Г. А., Мискарян А. А.* Задачи для ИИ : видеозапись интервью. – URL: <https://rzdtv.ru/2025/01/27/zadachi-dlja-ii/> (дата обращения: 18.06.2025).
5. *Гений А.* Высокоэффективный тайм-менеджмент по Матрице Эйзенхауэра. – М. : АСТ, 2016.
6. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М. : Вильямс, 2000.
7. *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. – М. : Экономика, 1990.
8. *Качалина Л. Н.* Научная организация управленческого труда – оргпроектирование. – М. : Экономика, 1973.
9. *Кови С.* 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М. : Альпина Паблшер, 2019.
10. *Марков О. А., Логинов М. П.* К вопросу об оценке эффективности внедрения систем управления проектами субъектами хозяйствования // Вопросы управления. – 2017. – № 1 (44). – С. 183–188.
11. *Пустошкин В. В.* Оценка эффективности применения корпоративной системы управления проектами как инновационного способа управления строительными проектами // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 351–353.
12. *Санталова М. С., Наумова Е. Ю., Михеев С. П.* Организационная эффективность компании // Вестник Академии управления и производства. – 2022. – № 3. – С. 121–135.

13. *Loots Ph., Henchie N. Worlds Apart: EPC and EPCM Contracts: Risk Issues and Allocation.* – URL: https://web.archive.org/web/20091122091748/http://www1.fidic.org/resources/contracts/epcm_loots_2007.pdf
14. *Macan T. H. Time-Management Training: Effects on Time Behaviours, Attitudes, and Job Performance // The Journal of Psychology.* – 1996. – Vol. 130. – P. 229–236.
15. *Trueman M., Hartley J. A Comparison between the Time Management Skills and Academic Performance of Mature and Traditional-Entry University Students // Higher Education.* – 1996. – Vol. 32. – P. 199–215.
16. *Vandewalle D., Brown S. P., Cron W. L., Slocum J. W. Jr. The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: a Longitudinal Field Test // Journal of Applied Psychology.* – 1999. – Vol. 84. – P. 249–259.

References

1. Aktualnye voprosy upravleniya formirovaniem klyuchevykh kompetentsiy rukovoditelya: monografiya [Current Issues of Managing the Formation of Key Competencies of a Manager, monograph], edited by. M. A. Lukashenko. Moscow, Synergy University, 2024. (In Russ.).
2. Arkhangel'skiy G. A. Organizatsiya vremeni: ot lichnoy organizatsii k razvitiyu firmy [Time Management: from Personal Organization to Company Development]. Saint Petersburg, Piter, 2003. (In Russ.).
3. Arkhangel'skiy G. A. Taym-menedzhment kak faktor rosta malykh proizvodstvennykh predpriyatiy [Time Management as a Growth Factor for Small Manufacturing Enterprises]. *Ekonomika promyshlennosti* [Industrial Economics], 2024, Vol. 17, No. 3, pp. 320–330. (In Russ.).
4. Arkhangel'skiy G. A., Miskaryan A. A. Zadachi dlya II: videozapis intervyu [Tasks for AI: Video Recording of Interviews]. (In Russ.). Available at: <https://rzdtv.ru/2025/01/27/zadachi-dlja-ii/> (accessed 18.06.2025).
5. Geniy A. Vysokoeffektivniy taym-menedzhment po Matritse Eyzenkhauera [Highly Effective Time Management Based on the Eisenhower Matrix]. Moscow, AST, 2016. (In Russ.).
6. Druker P. Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Management Challenges in the 21st Century]. Moscow, Williams, 2000. (In Russ.).
7. Zayvert L. Vashe vremya v vashikh rukakh: sovety rukovoditelyam, kak effektivno ispolzovat rabochee vremya [Your Time is in your Hands: Tips for Managers on How to Use their Working Time Effectively]. Moscow, Economy, 1990. (In Russ.).
8. Kachalina L. N. Nauchnaya organizatsiya upravlencheskogo truda – orgproektirovanie [Scientific Organization of Managerial Work – Organizational Design]. Moscow, Economy, 1973. (In Russ.).
9. Kovi S. 7 navykov vysokoeffektivnykh lyudey. Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti [7 Skills of Highly Effective People: Powerful Tools for Personal Development]. Moscow, Alpina Publisher, 2019. (In Russ.).
10. Markov O. A., Loginov M. P. K voprosu ob otsenke effektivnosti vnedreniya sistem upravleniya proektami subektami khozyaystvovaniya [On the Issue of Evaluating the Effectiveness of the Implementation of Project Management Systems by Business Entities]. *Voprosy upravleniya* [Management Issues], 2017, No. 1 (44), pp. 183–188. (In Russ.).
11. Pustoshkin V. V. Otsenka effektivnosti primeneniya korporativnoy sistemy upravleniya proektami kak innovatsionnogo sposoba upravleniya stroitelnyimi proektami [Evaluation of the Effectiveness of the Corporate Project Management System as an Innovative Way of Managing Construction Projects]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and Practice of Social Development], 2011, No. 8, pp. 351–353. (In Russ.).
12. Santalova M. S., Naumova E. Yu., Mikheev S. P. Organizatsionnaya effektivnost kompanii [Organizational Effectiveness of the Company]. *Vestnik Akademii upravleniya i*

proizvodstva [Bulletin of the Academy of Management and Production], 2022, No. 3, pp. 121–135. (In Russ.).

13. Loots Ph., Henchie N. Worlds Apart: EPC and EPCM Contracts: Risk Issues and Allocation. Available at: https://web.archive.org/web/20091122091748/http://www1.fidic.org/resources/contracts/epcm_loots_2007.pdf

14. Macan T. H. Time-Management Training: Effects on Time Behaviours, Attitudes, and Job Performance. *The Journal of Psychology*, 1996, Vol. 130, pp. 229–236.

15. Trueman M., Hartley J. A Comparison between the Time Management Skills and Academic Performance of Mature and Traditional-Entry University Students. *Higher Education*, 1996, Vol. 32, pp. 199–215.

16. Vandewalle D., Brown S. P., Cron W. L., Slocum J. W. Jr. The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: a Longitudinal Field Test. *Journal of Applied Psychology*, 1999, Vol. 84, pp. 249–259.

Поступила: 25.09.2025

Принята к печати: 12.11.2025

Сведения об авторе

Глеб Алексеевич Архангельский

кандидат экономических наук,
доцент, директор Центра бизнес-
эффективности Университета МИСИС.
Адрес: ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский технологический
университет «МИСИС», 119049,
Москва, Ленинский проспект, д. 4, стр. 1.
E-mail: arkhangelskii.ga@misis.ru
ORCID: 0009-0008-5455-8452

Information about the author

Gleb A. Arkhangelsky

PhD, Associate Professor,
Director of the Center for Business Efficiency
of the MISIS University.
Address: National University
of Science and Technology «MISIS»,
building 1, 4 Leninsky Avenue,
Moscow, 119049, Russian Federation.
E-mail: arkhangelskii.ga@misis.ru
ORCID: 0009-0008-5455-8452

