

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

Завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

**Використання технологій тайм-менеджменту на
підприємстві**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи – Лавров Михайло

(підпис)

Науковий керівник – Солтисік Оксана
Кандидат економічних наук

(підпис)

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Використання технологій тайм-менеджменту на підприємстві
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on its right side, suggesting it's resting on a surface.

Голова ЕК

Дата підпис прізвище, ім'я

Секретар ЕК_____

Підпис прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Лавров М. Використання технологій тайм-менеджменту на підприємстві – Рукопис.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних засад, сучасних підходів та практичних аспектів використання технологій тайм менеджменту на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності.

У роботі розкрито теоретичні основи та сучасні підходи до управління часом у системі менеджменту, проаналізовано існуючу систему організації праці та використання робочого часу на підприємстві МПП «Явір», визначено основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління часом у туристичному агентстві, запропоновано практичні заходи щодо впровадження сучасних технологій тайм-менеджменту у діяльність підприємства, оцінено економічну та організаційну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління робочим часом на підприємстві.

Предметом дослідження є технології, інструменти та організаційні підходи тайм менеджменту, що впливають на ефективність використання робочого часу на підприємстві.

У роботі представлено практичні рекомендації щодо подальшого розвитку системи тайм менеджменту підприємства, у тому числі автоматизації процесів планування, впровадження КРІ орієнтованих на час, а також формування корпоративної культури, спрямованої на раціональне використання робочих годин. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності підприємств різних галузей та масштабів, а також у наукових дослідженнях з питань підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: тайм менеджмент, робочий час, ефективність використання робочого часу, Google Workspace, Trello, матриця Ейзенхауера, модель Pomodoro.

Annotation

Lavrov M. The use of time management technologies in the enterprise – Manuscript.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical foundations, modern approaches and practical aspects of using time management technologies at the enterprise to increase the efficiency of its activities. The relevance of the topic is due to the increasing complexity of production processes, the digitalization of the business environment and the need to optimize the use of staff working time to ensure the competitiveness of enterprises.

The work reveals the theoretical foundations and modern approaches to time management in the management system, analyzes the existing system of labor organization and use of working time at the enterprise of the MPE "Yavir", identifies the main problems and reserves for increasing the efficiency of time management in a travel agency, proposes practical measures for the implementation of modern time management technologies in the activities of the enterprise, assesses the economic and organizational effectiveness of the proposed measures.

The object of the study is the process of managing working hours at the enterprise.

The subject of the study is technologies, tools and organizational approaches to time management that affect the efficiency of using working hours at the enterprise.

The paper presents practical recommendations for the further development of the enterprise's time management system, including the automation of planning processes, the implementation of time-oriented KPIs, as well as the formation of a corporate culture aimed at the rational use of working hours. The results of the study can be used in the activities of enterprises of various industries and scales, as well as in scientific research on improving the efficiency of personnel management.

Keywords: time management, working hours, working time efficiency, Google Workspace, Trello, Eisenhower matrix, Pomodoro model.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Сутність, принципи та функції тайм-менеджменту.	9
1.2. Еволюція підходів до управління часом у системі менеджменту.	16
1.3. Основні моделі та технології тайм-менеджменту	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1. Загальна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз організації управлінських процесів і розподілу часу персоналу	35
2.3. Дослідження проблемних аспектів використання робочого часу на підприємстві	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	48
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації робочого часу персоналу	48
3.2. Впровадження цифрових інструментів та моделей тайм менеджменту на МПП «Явір»	54
3.3. Оптимізаційна модель управління робочим часом у МПП «Явір»	61
Висновки	64
Список використаних джерел	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, інтенсивним розвитком інформаційних технологій та постійним оновленням управлінських підходів. В таких умовах ефективне використання часу стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Раціональне планування робочого процесу, оптимізація трудових ресурсів і запровадження технологій тайм-менеджменту дозволяють підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських рішень та забезпечити стабільний розвиток організації.

Проблематика управління часом є особливо актуальною для підприємств сфери послуг, зокрема туристичних агентств, діяльність яких характеризується сезонністю, високою динамічністю попиту, необхідністю постійної комунікації з клієнтами та партнерами. В таких умовах неефективне використання робочого часу може призвести до втрати клієнтів, зниження рівня сервісу та збільшення витрат. Саме тому впровадження технологій тайм-менеджменту стає важливою складовою ефективного менеджменту туристичних підприємств.

Проблему ефективного використання робочого часу досліджували як зарубіжні, так і українські вчені. Значний внесок у формування теоретичних засад тайм-менеджменту зробили Пітер Друкер, який розглядав час як стратегічний ресурс управління, та Стівен Кові, котрий запропонував концепцію пріоритетного планування діяльності. Браян Трейсі розробив практичні методи підвищення особистої ефективності, а Девід Аллен створив систему організації завдань Getting Things Done (GTD). Також варто відзначити внесок Еліяху Голдратта, який через теорію обмежень розкрив взаємозв'язок між ефективністю процесів і раціональним розподілом часу.

Серед українських науковців питанням управління часом присвятили свої праці О. М. Кузьмін, І. А. Ігнатенко, Л. В. Балабанова, О. І. Грішнова, Н. М. Виноградова та Т. В. Орлова. Їхні дослідження спрямовані на вивчення сучасних технологій тайм-менеджменту, підвищення ефективності праці

персоналу та вдосконалення організації управлінської діяльності на підприємствах.

Загалом наукові підходи цих авторів свідчать, що тайм-менеджмент є важливою складовою сучасної системи менеджменту, оскільки забезпечує підвищення результативності праці, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням управління часом, практика свідчить, що більшість українських підприємств не мають системного підходу до його організації. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу можливостей застосування сучасних технологій тайм-менеджменту у діяльності підприємств малого бізнесу, до яких належить МПП «Явір».

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз практики та розроблення пропозицій щодо вдосконалення використання технологій тайм-менеджменту на підприємстві МПП «Явір».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розкрити теоретичні основи та сучасні підходи до управління часом у системі менеджменту.
- Проаналізувати існуючу систему організації праці та використання робочого часу на підприємстві МПП «Явір».
- Визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління часом у туристичному агентстві.
- Запропонувати практичні заходи щодо впровадження сучасних технологій тайм-менеджменту у діяльність підприємства.
- Оцінити економічну та організаційну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління робочим часом на підприємстві.

Предметом дослідження є технології, інструменти та організаційні підходи тайм менеджменту, що впливають на ефективність використання робочого часу на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, анкетування, економіко-статистичний аналіз, графічний метод і методи експертної оцінки.

Елементами наукової новизни є те що отримали подальший розвиток методичний підхід до оптимізації використання робочого часу персоналу підприємства, який базується на застосуванні оптимізаційної моделі розподілу часу між основними видами діяльності з урахуванням обмежень ресурсів та пріоритетності завдань, що дає можливість мінімізувати втрати часу та підвищити продуктивність праці та підхід до організації управлінських процесів підприємства, що передбачає формування єдиного цифрового інформаційного простору на основі взаємодії Trello, Google Forms, Google Sheets та Google Calendar, який забезпечує скорочення часу обробки інформації, підвищення швидкості комунікацій та зменшення дублювання функцій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом та покращення організаційної діяльності туристичного агентства МПП «Явір».

Результати даного дослідження апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні проблеми сучасної науки”, яка проводилась в Дрогобицькому педагогічному університеті імені Івана Франка 6,7 травня 2025 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, принципи та функції тайм-менеджменту

Тайм-менеджмент — це сукупність методик, технологій та інструментів, що допомагають людині ефективно використовувати свій час для досягнення цілей. Його суть полягає не в управлінні самим часом, оскільки це неможливо, а в управлінні собою в часі. Це навичка, що дозволяє раціонально розподіляти ресурси та підвищувати продуктивність як в особистому житті, так і в професійній діяльності.

Ключова ідея тайм-менеджменту полягає в перетворенні часу з неконтрольованого ресурсу на керований інструмент. Це допомагає не лише встигати більше, а й знижувати рівень стресу, запобігати вигоранню та концентруватися на дійсно важливих завданнях [5].

Основними складовими тайм менеджменту є:

Свідоме ставлення до часу є фундаментальною складовою тайм менеджменту, оскільки саме з усвідомлення починається ефективне управління власною діяльністю. Воно передбачає розуміння того, на що витрачаються години і хвилини протягом дня, визначення корисних та некорисних витрат часу, а також здатність критично оцінювати власні звички. Свідоме ставлення формується через аналіз повсякденної поведінки, ведення тайм логів, спостереження за власною продуктивністю та виявлення факторів, що спричиняють втрати часу. Завдяки цьому людина отримує можливість реалізувати контроль над своєю зайнятістю, зменшити хаотичність дій і підвищити раціональність робочого процесу.

Визначення пріоритетів є ключовою умовою ефективного використання часу, оскільки дозволяє розділити завдання за їх важливістю та терміновістю. Такий підхід забезпечує зосередженість на найбільш значущих видах діяльності та сприяє досягненню поставлених цілей у максимально короткі терміни. Пріоритизація включає використання різних методів, таких як матриця Ейзенхауера, ABC аналіз або правило Парето. Завдяки цьому працівник може

уникнути виконання другорядних завдань, перегорання та нераціонального розподілу ресурсів. На рівні підприємства чітке визначення пріоритетів сприяє узгодженню індивідуальних і загальноорганізаційних цілей, що підвищує загальну продуктивність.

Планування є процесом структуризації діяльності та визначення послідовності виконання завдань. Воно передбачає складання короткострокових і довгострокових планів, які містять конкретні дії, строки їх виконання, очікувані результати та необхідні ресурси. Наявність чітко сформованого плану дозволяє уникнути хаотичності в роботі, зменшує ризик перевантаження, сприяє попередженню конфліктів між завданнями і забезпечує оптимальне розподілення робочого часу. Планування також допомагає прогнозувати можливі труднощі, що робить процес управління більш гнучким. Для підприємства це важливо в аспекті синхронізації роботи між підрозділами та підтримки стабільності операційної діяльності [8].

Самоконтроль є невід'ємною складовою тайм менеджменту, оскільки він забезпечує здатність оцінювати власні дії, контролювати виконання завдань та дотримання встановлених строків. Він передбачає регулярний аналіз проміжних результатів, порівняння фактичних показників із запланованими та своєчасне внесення корективів. Самоконтроль сприяє формуванню відповідальності, дисципліни, розвитку навичок саморегуляції та запобігає появі прокрастинації. Для працівника це означає підвищення точності виконання завдань, а для підприємства створює умови для стабільного функціонування, високої якості роботи та досягнення стратегічних цілей.

Ефективний тайм-менеджмент ґрунтується на кількох базових принципах:

Цілепокладання виступає основою ефективного управління часом, оскільки дозволяє визначити кінцевий результат, до якого спрямовані зусилля працівника або підприємства. Чітке формулювання цілей забезпечує правильний вибір напрямів діяльності та усуває невизначеність у процесі прийняття рішень. Найбільш поширеним інструментом є принцип SMART, згідно з яким цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними,

актуальними та обмеженими у часі. Використання цього підходу сприяє підвищенню мотивації, оскільки працівник може чітко бачити кінцеві результати, розуміти критерії успіху та контролювати прогрес. Для підприємства правильно поставлені цілі дозволяють узгодити індивідуальні дії співробітників із стратегічними завданнями організації.

Планування є ключовим етапом тайм менеджменту, оскільки забезпечує структурування діяльності та раціональний розподіл робочого часу. Воно передбачає складання планів на різні часові горизонти, зокрема на день, тиждень або місяць, що дає змогу передбачити навантаження, уникнути хаотичності та знизити рівень стресу. Досвід управління часом свідчить, що кожна хвилина, витрачена на планування, дозволяє заощадити до десяти хвилин у процесі виконання завдань, оскільки попередньо визначена структуру діяльності усуває непотрібні роздуми та скорочує час переходу між задачами. Планування також дає змогу прогнозувати ризики, визначати необхідні ресурси та створювати реалістичні графіки роботи [12].

Пріоритизація передбачає визначення послідовності виконання завдань залежно від їх важливості та терміновості. Вона дає змогу уникнути перевантаження, зосередитися на ключових напрямках діяльності та забезпечити досягнення найвагоміших результатів. Одним з найпопулярніших інструментів є матриця Ейзенхауера, яка поділяє завдання на чотири категорії: важливі і термінові; важливі і нетермінові; термінові, але неважливі; неважливі і нетермінові. Такий підхід дозволяє оптимально розпоряджатися часом та приділяти увагу стратегічним цілям, а не лише оперативним потребам. Важливу роль у пріоритизації відіграє принцип Парето, згідно з яким 20 відсотків зусиль забезпечують 80 відсотків результату. Це підкреслює необхідність концентрації на найбільш впливових завданнях.

Делегування є важливим принципом тайм менеджменту, адже дозволяє передавати частину завдань іншим співробітникам з метою зменшення власного навантаження та підвищення ефективності роботи організації в цілому. Воно сприяє оптимізації розподілу функціональних обов'язків,

зростанню відповідальності та професійному розвитку працівників. Делегування забезпечує можливість керівнику або виконавцю зосередитися на стратегічних або творчих завданнях, які потребують більш високого рівня компетенцій. Водночас правильно організований процес делегування сприяє підвищенню корпоративної культури та зміцненню командної взаємодії.

Аналіз витрат часу передбачає систематичне дослідження того, на які види діяльності витрачається робочий час. Такий аналіз допомагає виявити неефективні дії, перерви, надмірні комунікації, зайві операції та інші фактори, що знижують продуктивність. Використання тайм логів, хронометражу або спеціального програмного забезпечення дозволяє отримати об'єктивну інформацію про структуру витрат часу, визначити так звані пожирачі часу та сформулювати заходи щодо їх усунення. Регулярний аналіз сприяє удосконаленню особистої дисципліни, підвищенню продуктивності та створює основу для впровадження більш ефективних технологій тайм менеджменту [32].

Управління часом виконує низку ключових функцій, які забезпечують досягнення цілей:

- Функція постановки цілей є базовим елементом системи тайм менеджменту, оскільки вона визначає подальні напрями діяльності працівника або підприємства. Її сутність полягає у формулюванні чітких, конкретних і досяжних цілей, які можуть бути виміряні й обмежені у часі. Грамотно визначена мета дозволяє уникнути зайвих витрат часу, забезпечує пріоритизацію завдань і створює основу для планування. У контексті підприємства ця функція сприяє узгодженню індивідуальних цілей співробітників із стратегічними цілями організації, що підвищує ефективність використання трудових ресурсів і формує орієнтацію на результат.

- Функція планування передбачає розробку структурованих і логічно вибудованих планів дій, які містять перелік завдань, строки їх виконання та необхідні ресурси. Планування забезпечує упорядкування робочого процесу і дозволяє передбачити можливі ризики, затримки або перевантаження. Завдяки цьому працівники можуть оптимально розподіляти робочий час, уникати

дублювання завдань і своєчасно коригувати графік роботи. На рівні підприємства планування підвищує узгодженість між підрозділами, забезпечує стабільність виробничих процесів і створює умови для реалізації стратегічних та оперативних цілей.

- Функція організації зосереджена на створенні ефективної структури робочого процесу. Вона включає визначення і розподіл обов'язків, оптимізацію використання матеріальних та інформаційних ресурсів і формування робочого середовища, яке сприяє продуктивності. В рамках тайм менеджменту ця функція спрямована на усунення зайвих дій, мінімізацію втрат часу та встановлення чіткої послідовності виконання завдань. Для підприємства вона є ключовою у формуванні раціонального робочого розкладу, забезпеченні відповідальності за конкретні ділянки роботи та узгодженні діяльності між співробітниками.

- Функція мотивації спрямована на формування внутрішньої зацікавленості працівника у виконанні поставлених завдань. Ефективний тайм менеджмент вимагає, щоб співробітник чітко розумів значення своєї роботи, бачив власний прогрес і усвідомлював особисту вигоду від якісного та своєчасного виконання завдань. Мотивація може базуватися на матеріальних і нематеріальних стимулах, включаючи визнання результатів, можливості розвитку та зростання. Наявність мотивації забезпечує високу концентрацію уваги, зменшує прокрастинацію та сприяє досягненню цілей у визначений термін.

- Функція контролю в тайм менеджменті передбачає постійне відстеження ходу виконання завдань, аналіз отриманих результатів та їхнє порівняння з поставленими цілями. Завдяки контролю можна своєчасно виявити відхилення, проблеми або затримки та оперативно внести корективи в робочий план. Ця функція забезпечує прозорість процесу, підвищує відповідальність співробітників та дозволяє поліпшувати індивідуальні навички управління часом. Для підприємства контроль має важливе значення, оскільки

він сприяє підвищенню продуктивності, забезпечує якість виконання завдань та підтримує стабільність операційної діяльності [19].

Ефективне управління часом на підприємстві має значний вплив на його результативність, оскільки допомагає оптимізувати ресурси, підвищити продуктивність і досягти стратегічних цілей. Це не лише інструмент для співробітників, а й стратегічний елемент для керівництва, що формує культуру високої продуктивності та відповідальності.

Організації, які інвестують у навчання співробітників тайм-менеджменту, спостерігають зростання продуктивності. За даними McKinsey, команди з ефективним тайм-менеджментом демонструють на 25% вищу продуктивність. Управління часом дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу, виявляти вузькі місця у робочих процесах та впроваджувати оптимізовані методи роботи.

Зменшення поспіху та краще планування допомагають зосередитися на завданнях, що безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту або послуги. Замість того, щоб усувати наслідки поспішних рішень, працівники можуть ретельно виконувати свої обов'язки, що знижує кількість помилок і витрати на їх виправлення.

Ефективне планування та встановлення пріоритетів гарантують, що проекти та завдання виконуються вчасно. Це підвищує надійність компанії в очах клієнтів і партнерів, а також запобігає ризикам, пов'язаним із невиконанням зобов'язань.

Час є грошовим еквівалентом. Застосування принципів тайм-менеджменту дозволяє скоротити час, що витрачається на рутинні та неважливі завдання. Це дає можливість зосередитися на пріоритетних напрямках, що приносить прибуток і зберігає грошові кошти [28].

Коли компанія оптимізує свої робочі процеси, підвищується ефективність, що призводить до зростання прибутковості. Чітке планування та організація сприяють досягненню бізнес-цілей, що безпосередньо впливає на фінансові результати. Коли працівники бачать, що їхні зусилля призводять до конкретних результатів, їхня мотивація зростає. Ефективний тайм-менеджмент допомагає

відчувати контроль над своєю роботою, що позитивно впливає на залученість і задоволеність. Систематичне планування та правильна розстановка пріоритетів знижують рівень стресу, запобігаючи вигоранню. Це веде до зменшення плинності кадрів та підвищення загального благополуччя співробітників. Краща організація роботи та чітке розуміння обов'язків допомагають співробітникам ефективніше взаємодіяти між собою. Це створює сприятливу робочу атмосферу, де менше конфліктів і більше співпраці.

Ефективний тайм-менеджмент дозволяє керівництву зосереджуватися на стратегічному плануванні, а не на реагуванні на поточні кризи. Завдяки оптимізованим процесам, керівники можуть більше уваги приділяти довгостроковим цілям і розвитку компанії. Наявність чітких даних про витрати часу на різні процеси дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів і планування майбутньої діяльності.

В умовах швидких змін ефективний тайм-менеджмент допомагає децентралізувати управління. Це дає можливість працівникам самостійно приймати рішення щодо своєї роботи, що підвищує їхню відповідальність та ініціативність [15].

1.2. Еволюція підходів до управління часом у системі менеджменту

Еволюція підходів до управління часом у системі менеджменту відображає зміни в організації праці, технологіях, психології та суспільних цінностях протягом історії. Це перехід від простого вимірювання часу до складних систем, що враховують людський фактор, гнучкість і цифровізацію.

1. Етап: Індустріальний тайм-менеджмент (кінець XIX — середина XX ст.)

Цей період характерний для індустріальної епохи, коли головною метою було підвищення продуктивності через жорсткий контроль.

Більшість науковців пов'язують виникнення тайм-менеджменту з активною діяльністю Ф.У. Тейлора – одного із творців менеджменту, засновника Школи наукового управління. У своїй праці "Принципи наукового менеджменту" (Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. N.Y. 1911) автор пропонує цілу низку методів впливу керуючої системи на керовану з метою оптимізації використання робочого часу. Тейлор вважав, що більшість працівників (підлеглих) схильні шукати шляхи зниження темпів роботи, при тому залишатись в очах керівника старанними працівниками.

Для подолання цієї проблеми Тейлор рекомендував усім підприємцям звернути увагу на організацію робочого часу та систему винагороди своїх підлеглих. Автор переконаний, що вдало обрана форма заробітної плати та чітко розпланований робочий день (тиждень, місяць) працівника мінімізують втрати робочого часу та збільшують ефективність його роботи.

Ефективне управління, зокрема управління робочим часом підлеглих, на думку Тейлора, базується на встановленні чітких стандартів часу для виконання операцій, постійному аналізуванні операційної діяльності, хронометражі операцій, оптимізації способів виконання роботи, нормуванні, застосуванні показників ефективності роботи (з точки зору затрат часу) у системі мотивації та оплати праці, коротко- та довготерміновому плануванні [9].

Як наслідок, зростала продуктивність, але ігнорування потреб працівників, призводило до високого стресу, вигорання та знеособлення праці.

2. Етап: Персональний тайм-менеджмент (середина ХХ — 80-ті роки ХХ ст.)

Відбувся перехід від зовнішнього контролю до внутрішньої самоорганізації. Особиста ефективність стає ключовим елементом.

Можна з впевненістю назвати основоположником Бенджаміна Франкліна (одного із засновників США), чиї принципи лягли в основу підходу, та Стівена Кові, який популяризував ідеї пріоритизації. Обидвоє виокремили чітке правило, якого невпинно притримувались. «Управління часом — це управління собою.» Усвідомлення, що не всі завдання однаково важливі, і потрібно зосередитися на пріоритетних цілях.

Бенджамін Франклін у повсякденній роботі керувався низкою звичок, яких суворо дотримувався. У майбутньому ці принципи (звички) отримали назву "Метод Франкліна". Серед таких звичок були: мінімізація пріоритетів (вибір не більше двох завдань, що є найважливішими і планування часу з метою першочергового їх виконання); абстрагування від всього, що не є пріоритетним (не витратити час на роботу, що є несумісна з власними цілями); пришвидшення виконання завдань, що повторюються (пошук шляхів зменшення часу на виконання однієї і тієї ж роботи); чітке розмежування цілей на короткотермінові і довготермінові [11].

У 1989 р. публікується книга "7 навичок надзвичайно ефективних людей" (The Seven Habits of Highly Effective People) під авторством американського науковця і підприємця Стівена Кові. У ній автор описує концепцію досягнення особистої ефективності шляхом опанування семи навичок, один із яких — "Спочатку робіть те, що потрібно робити спочатку". Опанування цієї навички ототожнюється з ефективним тайм-менеджментом. Погляди, які сповідував С. Кові щодо управління часом і породили нову епоху тайм-менеджменту — сучасну.

«Не всі термінові справи важливі і далеко не всі важливі справи термінові». Вислів, що належить 34-му президенту США, Дуайту Ейзенхауеру. Співвідношення важливості і терміновості — ось головний критерій в

розстановці пріоритетів. Відсортувавши свої справи таким чином з'явиться можливість зосередити свої сили для насправді ключових завдань. Сенс матриці Ейзенхауера полягає в оцінці конкретного завдання по параметрам важливості/терміновості і сортування списку справ за цим принципом.

Правило «вісімдесят на двадцять» має ім'я відомого економіста Вільфредо Парето. Це один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності. Його суть полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізують лише 20%.

Таким чином, вибравши ті оптимальні ресурси, що мають найбільший вплив, можна досягти високих результатів малими витратами. Водночас, всі наступні дії будуть неефективними і непотрібними.

У результаті зростає мотивація та особиста відповідальність, але можливий стрес через недотримання жорстких планів [6].

3. Етап: Системний і гнучкий тайм-менеджмент (90-ті роки XX ст. — початок XXI ст.)

Одним із найавторитетніших фахівців у галузі практичного тайм-менеджменту XXI ст. вважають американського експерта Девіда Аллена. Створена і запропонована ним методика управління часом набула широкої популярності у бізнес-середовищі. Цю методику описано у книзі "Впоратись із справами: Мистецтво продуктивності без стресу" (Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. N.Y. 2001). Видання отримало нагороду "Краща бізнес-книга десятиліття" за версією журналу "Time". У тайм-менеджменті пріоритети, зазвичай, відіграють головну роль. На противагу цьому, Аллен пропонує два інших елементи – контроль і бачення, реалізацію яких забезпечують три базові моделі: управління робочими потоками, 6-рівнева модель перевірки роботи, природний метод планування

Канадський бізнес-консультант Б. Трейсі виокремив сім основних способів тайм-менеджменту, які забезпечують максимальну продуктивність ділової та персональної активності. Ці способи отримали загальну назву "7 R" (назва кожного з них на англійській мові починається з цієї літери). До них належать:

реакція, вторинний перегляд ситуації, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, переосмислення, відновлення контролю [7].

4. Етап: Цифровий та командний тайм-менеджмент (початок ХХІ ст. — сьогодні)

У наш час тайм-менеджмент перестає бути лише інструментом особистої ефективності — він трансформується в невід'ємну складову стратегічного бізнес-планування. Цифрові інструменти тайм-менеджменту, спеціалізовані програми, додатки, системи керування проєктами та планувальники, значно розширюють можливості керівників та підприємців у сфері планування, моніторингу та координації діяльності. Вони сприяють підвищенню продуктивності, покращенню організації робочих процесів, забезпеченню прозорості виконання завдань і підвищенню дисципліни в команді. В умовах невизначеності ці інструменти виступають важливою опорою для адаптивного планування, що враховує динамічні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Використання таких інструментів дозволяє бізнесу зменшити витрати часу на рутинні операції, систематизувати робочі процеси, удосконалити взаємодію між співробітниками та забезпечити гнучке планування.

До таких додатків належать популярні платформи, як Trello, Asana, Notion, Todoist і ClickUp, а до електронних календарів для планування та нагадувань ще відносять Google Calendar та Outlook. Кожен із цих сервісів має власний набір функціональних можливостей, що включає управління завданнями, створення графіків, нагадування, а також можливості для колективної роботи.

Перевагами такого менеджменту є висока гнучкість та ефективна командна робота, у той же час є ризик перевантаження інформацією та цифрового вигорання.

Питання управління часом формувалося поступово і охоплює кілька історичних етапів розвитку. У різні періоди дослідники пропонували різні концепції, інструменти та визначення тайм менеджменту, що відображали потреби часу та зміни у характері праці [13].

Таблиця 1.1.

Еволюція наукових підходів до тайм менеджменту та внесок учених

Етап розвитку	Період	Провідні вчені	Основні ідеї та внесок	Визначення тайм менеджменту / ключові підходи
Класичний етап	Кінець XIX початок XX ст.	Фредерік Тейлор	Розробка принципів наукового менеджменту, хронометраж, нормування праці	Тайм менеджмент як раціональне використання часу через оптимізацію операцій
		Френк і Ліліан Гілбрети	Дослідження рухів, мінімізація трудових елементів	Удосконалення процесів праці як шлях до економії часу
Поведінковий етап	1950 1970-ті роки	Пітер Друкер	Акцент на самокеруванні менеджера, аналізі власного часу	Тайм менеджмент як управління не часом, а собою у межах доступного часу
		Стівен Кові	Запровадження матриці пріоритетів, орієнтація на цінності та важливі цілі	Тайм менеджмент як система визначення пріоритетів і планування на основі цінностей
Сучасний етап	1980-ті до сьогодення	Браян Трейсі	Практичні методики продуктивності, техніки планування, ABC аналіз	Тайм менеджмент як система методів і прийомів для досягнення результатів
		Девід Аллен	Методологія GTD, управління потоком завдань	Тайм менеджмент як система організації інформації, завдань і фокусування уваги
		Лео Бабауга	Метод ZTD, мінімалізм, формування корисних звичок	Тайм менеджмент як спрощена система фокусування на головному
Українська школа	Кінець XX ст. до сьогодення	О. Амоша, Л. Мельник, Н. Хрущ	Дослідження організації праці, резервів економії часу	Тайм менеджмент як інструмент підвищення продуктивності праці
		В. Семикіна, Н. Колот	Аналіз мотивації, самоорганізації та ефективності працівників	Тайм менеджмент як система саморегуляції та організації трудової діяльності

Інтерес до управління часом виник не як окрема дисципліна, а як елемент удосконалення організації праці. У класичній школі менеджменту увага зосереджувалась на раціоналізації процесів, усуненні втрат часу та стандартизації. Саме тут з'являються наукові підходи до нормування часу, планування виробничих операцій та розроблення оптимальних режимів праці.

У період розвитку школи людських відносин і поведінкового підходу акцент зміщується на мотиваційні та психологічні аспекти використання часу. Вчені почали вивчати, як стрес, задоволеність роботою, міжособистісні комунікації та особисті цінності впливають на здатність працівника ефективно планувати свою діяльність. З'являються перші підходи до визначення особистих пріоритетів, делегування та самоорганізації.

Друга половина XX століття характеризується появою великої кількості практичних методик планування, які орієнтовані на управлінців різних рівнів. Формуються концепції щоденного, тижневого і стратегічного планування, техніки управління пріоритетами, алгоритми постановки цілей. Саме в цей період виникають популярні системи, що згодом стали класичними інструментами [37].

З розвитком інформаційних технологій змінюється сам підхід до управління часом. З'являються цифрові календарі, інтелектуальні трекери завдань, системи управління проєктами, автоматичні нагадування і аналітичні інструменти, які дозволяють кількісно вимірювати використання часу. Відбувається перехід від простої організації завдань до їх оптимізації на основі даних.

Сучасний етап еволюції характеризується інтеграцією таймменеджменту в комплекс систем менеджменту, зокрема Agile, Scrum, Lean, Kanban. У цих підходах управління часом розглядається як компонент організації робочих потоків і підвищення цінності продукту. Формується концепція адаптивного таймменеджменту, яка передбачає здатність швидко змінювати пріоритети та перерозподіляти час залежно від середовища.

Одна з новітніх тенденцій полягає у зміщенні фокусу з часу на енергію та когнітивні ресурси. У науковій літературі все частіше обговорюється, що ефективність управління часом залежить не тільки від структури завдань, а й від рівня концентрації, відновлення та психофізичного стану працівника.

Можна підкреслити, що підходи до управління часом розвивалися під впливом таких факторів, як індустріалізація, розвиток сервісної економіки, перехід до дистанційних і змішаних форм праці, глобалізація та зростання інформаційних потоків [17].

1.3. Основні моделі та технології тайм-менеджменту

Система таймменеджменту ґрунтується на методах, які допомагають оптимізувати використання робочого часу, підвищувати ефективність трудової діяльності та забезпечувати досягнення поставлених цілей. У сучасній практиці управління широко застосовується низка моделей, що відрізняються логікою побудови, складністю та сферою використання. Найпоширенішими серед них є постановка цілей за принципом SMART, матриця Ейзенхауера, технологія Pomodoro, система GTD Девіда Аллена, метод Kanban, техніка Time Blocking, модель PAR та концепція Eat That Frog.

Постановка чітких та вимірюваних цілей є фундаментом будь-якої системи таймменеджменту. Метод SMART передбачає визначення цілей за п'ятьма критеріями:

- конкретність;
- вимірюваність;
- досяжність;
- релевантність;
- обмеженість у часі.

Завдяки такому підходу усувається невизначеність, оскільки працівник отримує чітке розуміння того, який результат потрібно досягнути та які критерії успішності застосовуються до оцінювання виконаного завдання. У практиці менеджменту SMART використовується як при стратегічному, так і при оперативному плануванні. Його переваги полягають у прозорості формулювання очікувань, можливості коригувати цілі та забезпечувати ефективне обґрунтування управлінських рішень.

Матриця Ейзенхауера дає змогу розподіляти завдання на основі двох критеріїв: важливості та терміновості. Вона складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких формує окрему логіку роботи.

Перший квадрант містить завдання, які є водночас важливими і терміновими. Це критичні справи, що потребують негайного виконання. Другий квадрант охоплює важливі, але нетермінові завдання. Саме вони є

фундаментом професійного розвитку та стратегічного зростання підприємства. Третій квадрант включає нетермінові, але термінові справи, які не приносять суттєвої цінності. Рекомендованою стратегією щодо них є делегування. Четвертий квадрант містить нетермінові та неважливі завдання. Вони мають мінімальний вплив на результативність діяльності та підлягають усуненню [31].

Матриця Ейзенхауера дозволяє працівникам підприємства розумно розподіляти енергію та ресурси, концентруючись на тих видах діяльності, які створюють максимальну цінність.

Технологія Pomodoro була розроблена з метою підвищення концентрації та боротьби з прокрастинацією. Суть методу полягає в поділі роботи на інтервали тривалістю 25 хвилин, кожен з яких супроводжується короткою перервою приблизно 5 хвилин. Після чотирьох таких циклів рекомендується робити довшу перерву.

Перевагами Pomodoro є:

- підтримка стабільної концентрації;
- профілактика втоми;
- формування ритмічності роботи;
- зниження частоти відволікань.

На підприємстві цей метод може застосовуватися для виконання завдань, що потребують високого рівня зосередженості, наприклад аналітичної роботи, підготовки звітів, обробки інформації чи розробки документації.

Методика Getting Things Done ґрунтується на ідеї зовнішньої фіксації всіх завдань. Д. Аллен підкреслював, що людський мозок не здатний ефективно працювати, якщо постійно утримує у пам'яті великі списки справ. Тому GTD пропонує п'ять етапів організації роботи:

1. фіксація задач;
2. опрацювання та категоризація;
3. організація списків за контекстами;
4. виконання у відповідних умовах;
5. регулярний перегляд та контроль.

GTD дозволяє зменшити когнітивне навантаження, уникати хаотичного виконання справ і створювати структуровану систему керування завданнями. У корпоративному менеджменті її застосовують для організації роботи керівників, які мають значний обсяг паралельних завдань та рішень.

Метод Kanban передбачає представлення робочого процесу у вигляді візуальної дошки, поділеної на колонки. Найчастіше використовуються три: заплановані справи, завдання у роботі та завершені завдання. Такий підхід дозволяє:

- контролювати поточне навантаження;
- уникати багатозадачності;
- виявляти вузькі місця у робочому процесі;
- забезпечувати прозорість виконання завдань у команді.

Kanban популярний у середовищі інформаційних технологій, але його успішно застосовують і на підприємствах іншого профілю для організації планування, логістики, управління проектами та виробничих процесів.

Технологія Time Blocking передбачає розподіл календарного часу на великі тематичні блоки, які присвячені конкретним видам діяльності. Це можуть бути блоки стратегічної роботи, комунікацій, зустрічей, аналітики, оперативних задач тощо.

Метод дає змогу:

- знизити частоту перемикання між задачами;
- зберегти концентрацію;
- уникнути інформаційного перевантаження;
- чітко відстежувати дотримання запланованого розкладу.

Для менеджерів підприємств Time Blocking є ефективним способом структурування робочого дня та узгодження графіка з організаційними пріоритетами.

Модель PAR є циклічним підходом до управління часом. На етапі Prioritize відбувається визначення ключових завдань і формування логіки їхнього виконання. На етапі Act здійснюється реалізація запланованих дій. На

етапі Review проводиться оцінювання досягнутих результатів, аналіз причин відхилень і коригування майбутніх дій [40].

Переваги PAR полягають у гнучкості, адаптивності та орієнтації на постійне удосконалення. Вона сприяє розвитку навичок рефлексії, що є важливим для менеджерів середньої та вищої ланки.

Цей метод ґрунтується на принципі виконання найскладніших або найменш приємних завдань у першу чергу. Складні завдання називають «жабами». Логіка методу полягає в тому, що виконання найважчої роботи на початку дня знімає психологічний бар'єр, підвищує мотивацію та покращує загальну продуктивність.

Eat That Frog добре підходить для працівників, схильних до прокрастинації, а також у ситуаціях, коли складні рішення потрібно приймати оперативно.

Сучасний таймменеджмент пропонує різноманітні технології та інструменти, які дають змогу підвищити індивідуальну та колективну ефективність, забезпечити структурованість робочого процесу і мінімізувати витрати часу. Вибір конкретної моделі залежить від специфіки підприємства, посадових обов'язків працівників та характеру завдань. Раціональне впровадження зазначених технологій сприяє оптимізації трудових процесів, зменшенню стресових навантажень, зростанню результативності роботи та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління часом є одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах конкуренції, динамічних змін ринку та інтенсивності інформаційних потоків здатність підприємства раціонально використовувати робочий час визначає рівень його продуктивності, гнучкості та адаптивності. Управління часом охоплює сукупність методів і прийомів, що спрямовані на оптимізацію трудових процесів, мінімізацію втрат часу та забезпечення безперервності виконання виробничих і управлінських функцій.

Одним із основних способів впливу таймменеджменту на результативність є підвищення індивідуальної продуктивності працівників. Раціональна організація робочого дня, планування завдань, визначення пріоритетів і запобігання хаотичності у виконанні робіт забезпечують виконання більшого обсягу функцій у межах того самого часу. Працівник, який володіє навичками таймменеджменту, здатний краще контролювати власне навантаження, уникати перевтоми, знижувати кількість відволікань та приймати ефективні рішення щодо розподілу часу між завданнями різної складності.

На рівні підприємства ефективне управління часом сприяє оптимізації бізнес процесів. Чітке планування та координація робіт дозволяють скоротити часові витрати у межах виробничих циклів, зменшити тривалість простоїв і затримок, підвищити ритмічність виробництва. Завдяки узгодженості дій між підрозділами покращується забезпечення ресурсами, документальне супроводження операцій і своєчасність виконання етапів технологічних процесів. Підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни попиту, адаптувати графіки виробництва та мінімізувати втрати, пов'язані з нерівномірним завантаженням працівників.

Важливою складовою впливу ефективного управління часом є розвиток управлінського контролю. Системи таймменеджменту передбачають використання показників оцінювання використання часу, регулярний аналіз виконання завдань та коригування планів. Це дає змогу керівникам відстежувати відхилення, оцінювати ефективність робочих процесів, формувати адекватні рішення щодо оптимізації діяльності та підвищення результативності. Чітка система контролю також сприяє посиленню дисципліни праці, адже працівники мають визначені очікування щодо термінів і обсягів робіт [25].

Ефективне управління часом має також вагомий соціально психологічний вплив на діяльність підприємства. Впровадження інструментів таймменеджменту дозволяє знизити рівень стресу, перевтоми та

інформаційного перевантаження серед персоналу. Працівники, які вміють раціонально організовувати свій час, рідше зазнають вигорання та демонструють вищу задоволеність роботою. Це позитивно впливає на клімат у трудовому колективі, знижує рівень конфліктності та підвищує мотивацію досягати поставлених цілей.

Крім того, ефективне управління часом забезпечує підвищення стратегічної стійкості підприємства. Завдяки структурованому підходу до організації діяльності підприємство здатне прогнозувати майбутні потреби, визначати пріоритети та ефективно розподіляти ресурси. Висока культура планування сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, впровадженню інновацій, розвитку нових напрямів діяльності та підвищенню конкурентоспроможності. Раціональне використання часу дозволяє підприємству скорочувати витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати безперервність операційної діяльності.

Загалом управління часом є інтегральною складовою результативності підприємства, оскільки охоплює не лише процеси планування та контролю, а й формує корпоративну культуру відповідальності та професійної організованості. Ефективний таймменеджмент створює умови для підвищення продуктивності праці, оптимізації бізнес процесів, розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства [29].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Мале приватне підприємство «Явір» - це туристична фірма, що здійснює діяльність у сфері організації внутрішнього та міжнародного туризму. Підприємство було засноване у 2002 році та розташоване в місті Дрогобич Львівської області. Підприємство активно розширює спектр своїх послуг, орієнтуючись на потреби різних категорій клієнтів. Окрім традиційних турів, МПП «Явір» пропонує тематичні подорожі, корпоративний туризм, організацію відпочинку для дітей та молоді, а також екскурсійно-пізнавальні програми вихідного дня. Крім того, підприємство розробляє спеціальні тури для окремих груп клієнтів - освітні, лікувально-оздоровчі, паломницькі та гастрономічні маршрути, які користуються підвищеним попитом серед різних вікових категорій. У своїй діяльності МПП «Явір» активно впроваджує сучасні інформаційні технології, що дає змогу здійснювати онлайн-бронювання, проводити електронні розрахунки та оперативно інформувати клієнтів про нові пропозиції.

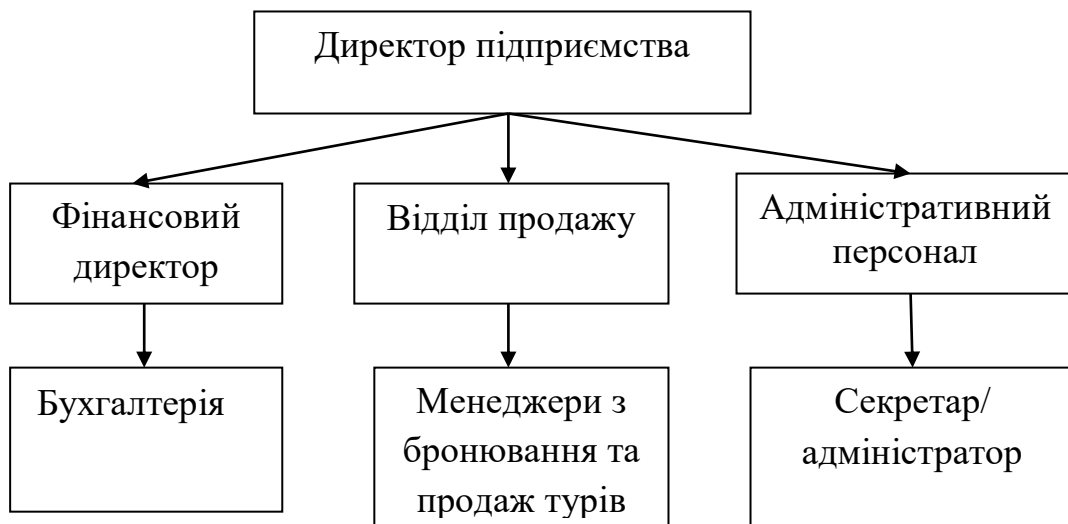


Рис.1.1. Організаційна структура МПП «Явір»

Завдяки такому підходу підприємство не лише розширює клієнтську базу, а й підвищує рівень задоволеності споживачів туристичних послуг. Гнучка політика ціноутворення, професійна компетентність персоналу та орієнтація на

індивідуальні потреби клієнтів забезпечують МПП «Явір» стабільні конкурентні переваги на туристичному ринку України.

Значна увага приділяється якості обслуговування, індивідуальному підходу до кожного клієнта та впровадженню сучасних технологій у процес бронювання й комунікацій.

Підприємство співпрацює з провідними українськими та іноземними туроператорами, що дозволяє забезпечити конкурентні ціни та широкий вибір туристичних напрямів. Завдяки постійному вдосконаленню сервісу та використанню цифрових інструментів для просування послуг, МПП «Явір» зміцнює свої позиції на туристичному ринку й формує позитивний імідж надійного партнера для клієнтів та агентів.

Основними напрямками його роботи є організація екскурсійних турів Україною, закордонних подорожей, бронювання авіаквитків, готельних послуг, а також розробка індивідуальних туристичних маршрутів.

МПП «Явір» діє на основі Статуту та чинного законодавства України, має ліцензію на туристичну діяльність. Підприємство налічує близько 25 штатних працівників, серед яких менеджери з туризму, фахівці з маркетингу, бухгалтери, гідни та обслуговуючий персонал. Організаційна структура фірми є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між керівниками різних підрозділів.

Основна місія підприємства полягає у створенні комфортних і безпечних умов для подорожей клієнтів, а також у популяризації туристичного потенціалу України. Головною метою МПП «Явір» є забезпечення високої якості обслуговування туристів, формування позитивного іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг [14].

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності МПП «Явір» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, %
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	5 820	7 150	8 320	+43,0
Чистий прибуток, тис. грн	480	620	790	+64,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	24	25	+13,6
Середня заробітна плата, грн	14 500	16 200	18 400	+26,9
Кількість обслуговуваних туристів, осіб	2 300	2 950	3 450	+50,0

Аналіз динаміки показників організації робочого часу на МПП «Явір» упродовж 2022–2024 рр. дає змогу оцінити ефективність упроваджених заходів з удосконалення тайм менеджменту та виявити ключові тенденції його розвитку. Отримані дані свідчать про поступове формування більш раціональної системи планування, координації та контролю трудових процесів на підприємстві.

По-перше, спостерігається істотне скорочення частки часу, що витрачається на рутинні операції. У 2022 р. цей показник становив 42 %, тоді як у 2024 р. знизився до 32 %. Зменшення рутинного навантаження на персонал є наслідком підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів: частка автоматизованих операцій зросла більш ніж удвічі, з 20 % до 45 %. Це вказує на активне використання CRM-систем, електронного документообігу та цифрових інструментів бронювання, що зменшили кількість ручних операцій та операційних затримок.

По-друге, позитивні зміни спостерігаються у розподілі робочого часу працівників. Частка часу, що спрямовується на роботу з клієнтами, збільшилася з 35 % до 44 %. Подібна динаміка свідчить про підвищення орієнтації підприємства на сервісну складову діяльності, що є особливо важливим для туристичної галузі, де швидкість і якість обслуговування визначають конкурентний статус агенції.

Значним досягненням підприємства є скорочення частки прострочених завдань у загальному обсязі робіт. Протягом аналізованого періоду цей показник зменшився з 18 % до 10 %, тобто майже вдвічі. Скорочення прострочень свідчить про підвищення дисципліни планування, поліпшення комунікацій між підрозділами та оптимізацію календарного планування завдань.

Водночас рівень завантаженості персоналу залишався стабільно високим, демонструючи тенденцію до зростання з 87 % до 92 %. Це може свідчити як про ефективність використання робочого часу, так і про потенційні ризики перевантаження працівників, що потребує подальшого моніторингу. Однак зростання рівня задоволеності організацією робочого часу з 6,2 до 8,0 балів підтверджує, що оптимізація процесів вплинула на працівників позитивно, зменшивши стресове навантаження та підвищивши прогнозованість робочих операцій.

Суттєві зміни відбулися у сфері внутрішніх комунікацій. Зменшення кількості нарад з 11 до 7 щомісяця та скорочення їх середньої тривалості з 40 до 25 хвилин свідчать про підвищення ефективності координаційних процесів. Менша кількість і тривалість зустрічей знижує непродуктивні втрати часу та дає змогу персоналу більше уваги приділяти ключовим функціям.

На особливу увагу заслуговує скорочення середнього часу обробки клієнтського запиту з 18 до 11 хвилин, що є надзвичайно важливим для туристичної агенції. Така динаміка пояснюється як підвищенням кваліфікації працівників, так і впровадженням цифрових сервісів, що забезпечують швидший доступ до інформації про тури, ціни та наявність місць. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню якості сервісу та зростанню кількості обслуговуваних клієнтів [19].

Окремо слід зазначити скорочення частки часу втрат через неузгодженість процесів з 12 % до 6 %. Дана тенденція демонструє поліпшення координації між структурними підрозділами, упорядкування процедури прийняття рішень і підвищення прозорості внутрішніх комунікацій.

У цілому аналіз показників свідчить про суттєве вдосконалення системи тайм менеджменту на МПП «Явір», що є результатом цифровізації бізнес-процесів, зміни підходів до планування та перерозподілу трудових ресурсів. Поліпшення організації робочого часу безпосередньо сприяло зростанню операційної ефективності та стало одним з факторів загального підвищення результативності діяльності туристичної агенції у 2022–2024 рр.

Таблиця 2.2

Показники стану тайм менеджменту МПП «Явір» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Частка часу, витраченого на виконання рутинних операцій, %	42	37	32	–10,0
Частка часу, витраченого на роботу з клієнтами, %	35	39	44	+25,7
Частка прострочених робочих завдань, %	18	14	10	–44,4
Рівень завантаженості персоналу, %	87	90	92	+5,7
Частка автоматизованих бізнес-процесів, %	20	32	45	+125,0
Середній час обробки одного клієнтського запиту, хв	18	15	11	–38,9
Рівень задоволеності персоналу організацією робочого часу, балів (за 10-бальною шкалою)	6,2	7,1	8,0	+29,0
Кількість внутрішніх нарад на місяць, од.	11	9	7	–36,4
Середня тривалість нарад, хв	40	32	25	–37,5
Частка часу втрат через неузгодженість процесів, %	12	9	6	–50,0

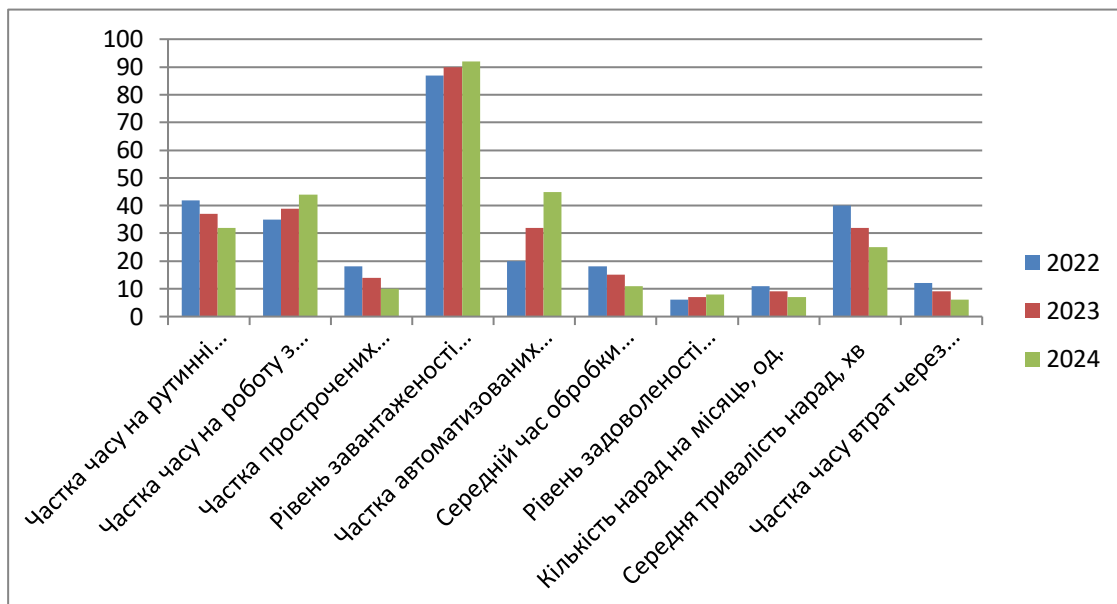


Рис. 2.1. Результати оцінки стану тайм менеджменту на МПП «Явір»

Узагальнюючи результати оцінки стану тайм менеджменту на МПП «Явір», слід підкреслити, що підприємство демонструє послідовний перехід від фрагментарного управління робочим часом до системного підходу, інтегрованого у практику операційної діяльності. Зміни, що відбулися впродовж 2022–2024 рр., свідчать про поглиблення цифровізації бізнес-процесів, оптимізацію внутрішніх комунікацій та зростання дисципліни виконання завдань. Підприємство змогло не лише скоротити непродуктивні втрати часу, а й підвищити якість сервісу завдяки збільшенню частки часу, спрямованого на роботу з клієнтами, та прискоренню обробки запитів. Зростання задоволеності персоналу організацією робочого часу у поєднанні зі зменшенням кількості рутинних операцій свідчить про покращення умов праці та підвищення загального рівня управлінської культури. Таким чином, удосконалення тайм менеджменту стало одним із важливих чинників підвищення ефективності функціонування МПП «Явір» та забезпечило основу для подальшого розвитку підприємства у конкурентних умовах туристичного ринку.

2.2. Аналіз організації управлінських процесів і розподілу часу персоналу

Ефективність діяльності туристичного підприємства значною мірою залежить від раціональної організації управлінських процесів, оскільки саме якість їх виконання визначає оперативність обслуговування клієнтів, швидкість обробки запитів і рівень внутрішньої координації. Для оцінки стану управління часом персоналу МПП «Явір» було проаналізовано ключові показники, що відображають структуру використання робочого часу, ступінь автоматизації бізнес-процесів, рівень дисципліни виконання завдань та ефективність внутрішніх комунікацій.

Проведений аналіз свідчить, що у 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігалось системне вдосконалення організації робочого часу працівників. Насамперед варто зазначити суттєве зниження частки часу, витраченого на рутинні операції, з 42 % у 2022 р. до 32 % у 2024 р. Це стало наслідком активного впровадження цифрових інструментів управління заявками клієнтів, автоматизації бронювання туристичних послуг та переходу на електронний документообіг. На тлі цього зросла частка часу, спрямованого на роботу з клієнтами, що є ключовим елементом конкурентоспроможності туристичної агенції. У 2024 р. вона становила 44 %, що на 25,7 % більше, ніж у 2022 р. Це свідчить про підвищення клієнтоорієнтованості та раціональніший розподіл функціонального навантаження між працівниками.

Важливим індикатором ефективної організації управлінських процесів є частка прострочених завдань. Протягом аналізованого періоду вона скоротилася з 18 % до 10 %, що вказує на покращення планування роботи, чіткіше визначення відповідальних осіб та контроль за виконанням. Поступове зростання рівня завантаженості персоналу (з 87 % до 92 %) свідчить про підвищення інтенсивності роботи, але водночас не вказує на перевантаження, адже цей показник залишається у межах оптимальних значень. Крім того, рівень задоволеності працівників організацією робочого часу підвищився з 6,2 до 8,0 балів, що може бути наслідком скорочення хаотичної роботи, кращої структуризації завдань та зменшення стресових ситуацій [22].

Позитивним чинником виступає також удосконалення комунікаційної взаємодії всередині підприємства. Зменшення кількості внутрішніх нарад з 11 до 7 на місяць та скорочення їх середньої тривалості з 40 до 25 хвилин свідчить про оптимізацію процесу обговорення робочих питань. Така тенденція характерна для підприємств, які переходять до використання електронних каналів координації та впроваджують принцип коротких цільових нарад. Зменшення тривалості неузгодженості процесів, що проявляється через скорочення частки часу втрат з 12 % до 6 %, підтверджує зростання злагодженості роботи управлінського персоналу та більш чітке регламентування бізнес-процесів.

Окремої уваги заслуговує показник середнього часу обробки клієнтського запиту, який скоротився з 18 хв у 2022 р. до 11 хв у 2024 р. Для туристичної агенції це є критично важливим, оскільки швидкість реакції на запит прямо впливає на ймовірність укладання угоди та на рівень задоволеності клієнтів. Такий результат свідчить про ефективне використання технологій, покращення навичок персоналу та створення сприятливих умов для оперативної роботи.

У сукупності отримані результати демонструють, що МПП «Явір» поступово переходить до системного управління часом, поєднуючи технологічні інновації з удосконаленням управлінських процедур. Підприємство змогло підвищити продуктивність працівників, мінімізувати часові втрати та покращити якість обслуговування клієнтів завдяки раціональній організації управлінських процесів. Таким чином, зміни у структурі розподілу робочого часу та підвищення ефективності використання часу персоналу виступають вагомими чинниками зростання результативності діяльності підприємства в останні роки.

Ефективна робота підприємства багато в чому залежить від повноти та доцільності використання фонду робочого часу. Оцінка ефективності використання робочого дня одним робочим здійснюється з допомогою даних балансу робочого дня [17].

Таблиця 2.3.

Баланс робочого часу туристичної компанії МПП «Явір»

№	Показники	2024 рік		Відхилення від плану (+,-)	У %
		За планом	Фактичне		
1	2	3	4	5	6
1	Календарний фонд часу, днів	365	365	-	-
2	В тому числі: Святкових днів	10	10	-	-
	Вихідних днів	104	113,4	+9,4	+9,04
3	Номінальний фонд, днів	254	244,8	-9,2	-3,68
4	Неявка на роботу, днів	46,3	45,2	-1,1	-2,44
	Відпустки у зв'язку з навчанням	0,5	0,5	-	-
	Неявка у зв'язку з хворобою	9,3	9,5	+0,2	+1,25
	Неявка, дозволена законом	0,6	0,7	+0,1	+20
	Неявки з дозволу керівництва	1,2	1,5	+0,3	+27,27
	Прогоули	-	-	-	-
5	Цілоденні простої	-	-	-	-
6	Явочний фонд, днів	208,9	198,8	-10,1	-4,65
7	Середня тривалість робочого дня (зміни), номінальна, година	7,99	7,99	-	-
8	Розрахунковий фонд робочого часу, година	2019,9	1943,7	-76,2	-3,78
9	Скорочення робочого дня, всього, година	-	-	-	-
10	Понаднормові години	-	-	-	-
11	Реальна тривалість робочого дня (зміни), година	7,88	7,88	-	-
12	Реальний (ефективний) фонд робочого дня одного робітника, година	1634,5	1569,4	-65,1	-3,98

З даних у таблиці 2.5. видно, що явочний фонд фактично зменшився на 10 днів, і становить 4,65%. Пояснюється це наявністю неявок, не передбачених планом. Недоліком слід вважати й збільшення втрат часу через хвороби, нехай і незначний, на 0,2 години, чи 1,25%, оскільки у деяких випадках це результат невиконання заходів з охорони праці та недостатнього проведення санітарно-профілактичних захворювань.

Проаналізуємо індивідуальний графік робочого часу.

Таблиця 2.4.

Результати спостереження індивідуального графіку робочого часу

№		Початок спостереження	Тривалість, хв
1	прийшов на робочий час	08:00	10
2	отримує форму, готується	08:10	40
3	працює	08:50	40
4	постороння розмова	09:50	15
5	працює	10:05	40
6	відпочиває	10:45	15
7	працює	11:00	30
8	очікує клієнтів	11:30	30
9	обід	12:00	60
10	працює	13:00	40
11	відпочиває	13:40	15
12	працює	13:55	40
13	самовільно відійшов з робочого місця	14:35	20
14	працює	14:55	40
15	здає форму	15:35	25
16	закінчує зміну	16:00	

З метою дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку нами також було здійснене опитування персоналу (20 особи) для оцінки їхніх навичок тайм-менеджменту та виявлення проблемних областей, а також анкетування менеджерів та керівників (5 осіб) щодо існуючих практик тайм-менеджменту на підприємстві.

На основі проведеного анкетування серед працівників туристичної компанії МПП «Явір», було здійснено аналіз навичок тайм-менеджменту. Загалом опитування показало, що навички тайм-менеджменту серед працівників розвинуті недостатньо, що вимагає вжиття заходів для їх покращення.

Результати опитування представлені у вигляді таблиці.

Таблиця 2.5.

Результати анкетування серед працівників компанії МПП «Явір»

Питання	Результат
Частота складання плану робочого дня	Щодня: 15% Раз на тиждень: 25% Раз на місяць: 30% Ніколи: 30%
Дотримання складеного плану	Завжди: 10% Часто: 20% Інколи: 40% Рідко: 30%
Здатність визначати пріоритети	Відмінно: 10% Добре: 20% Задовільно: 50% Погано: 20%
Використання технік тайм-менеджменту	Так, регулярно: 10% Інколи: 30% Рідко: 40% Ніколи: 20%
Стрес через недотримання строків	Ніколи: 15% Рідко: 25% Часто: 40% Завжди: 20%
Зосередженість під час роботи	Завжди: 10% Часто: 20% Інколи: 45% Рідко: 25%
Розподіл великих завдань на	Завжди: 10% Часто: 25% Рідко: 35% Ніколи:

менші підзавдання	30%
Ефективність використання перерв для відпочинку	Дуже ефективно: 10% Ефективно: 20% Не дуже ефективно: 50% Не використовую перерви для відпочинку: 20%
Задоволеність рівнем розвитку навичок тайм-менеджменту	Повністю задоволений: 10% Задоволений: 20% Частково задоволений: 50% Не задоволений: 20%

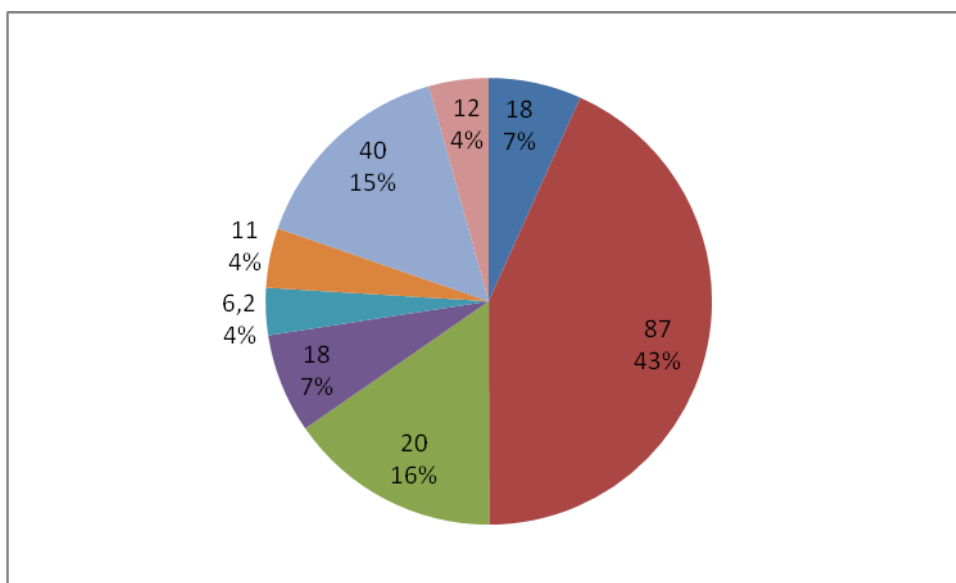


Рис. 2.1. Результати опитування фокус-групи

Більшість працівників рідко складають плани робочого дня або взагалі не складають їх. Це свідчить про недостатню організованість та відсутність системного підходу до управління часом. Лише 10% працівників завжди дотримуються складеного плану, що вказує на низьку ефективність планування і можливі проблеми з дисципліною або зовнішніми факторами. Половина респондентів оцінили свою здатність визначати пріоритети як задовільну, а 20% – як погану, що вказує на проблеми з ефективним розподілом часу. Тільки 10% працівників регулярно використовують техніки тайм-менеджменту, що говорить про необхідність навчання і впровадження ефективних методів управління часом. 40% працівників часто відчують стрес через недотримання строків виконання завдань, що вказує на проблеми з плануванням і виконанням

робочих завдань вчасно. Більшість працівників (45%) лише інколи можуть уникати відволікань під час роботи, що впливає на продуктивність і ефективність. Лише 10% працівників завжди розподіляють великі завдання на менші підзавдання, що свідчить про недостатні навички в управлінні 37 складними завданнями. Більшість працівників (50%) не дуже ефективно використовують перерви для відпочинку, що може призводити до перевтоми і зниження продуктивності. Лише 10% працівників повністю задоволені своїм рівнем навичок тайм-менеджменту, що вказує на потребу у вдосконаленні цих навичок [34].

Отже, аналіз анкетування показав, що навички тайм-менеджменту серед працівників розвинуті недостатньо. Багато працівників рідко планують свій робочий час, не завжди можуть дотримуватись планів, мають труднощі з визначенням пріоритетів і управлінням великими завданнями. Також існує проблема зі стресом через недотримання строків і відволікання під час роботи

Результати дослідження показали, що існує значний потенціал для покращення ефективності роботи за рахунок впровадження систематичних методів управління часом. Позитивні сторони включають усвідомлення важливості тайм-менеджменту керівництвом та бажання покращити ситуацію. Негативні сторони включають відсутність систематичного підходу до впровадження тайм-менеджменту та недостатню кваліфікацію персоналу щодо ефективного тайм-менеджменту.

2.3. Дослідження проблемних аспектів використання робочого часу на підприємстві

Рациональне використання робочого часу є однією з ключових умов забезпечення ефективності діяльності підприємства, особливо в сфері надання послуг, де продуктивність персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та фінансові результати. Аналіз діяльності МПП «Явір» дозволяє визначити низку проблемних аспектів, що перешкоджають оптимальному розподілу часу працівників і знижують загальну ефективність управлінських процесів.

По-перше, серед основних проблем слід відзначити наявність рутину та повторюваних операцій, які займають значну частку робочого часу персоналу. Незважаючи на позитивну динаміку скорочення цієї частки з 42 % у 2022 р. до 32 % у 2024 р., рутинні завдання все ще залишаються одним із основних факторів, що обмежують можливість працівників приділяти більше уваги стратегічним і клієнтоорієнтованим функціям. Такий стан зумовлює необхідність подальшого впровадження автоматизованих систем обробки заявок, цифрових інструментів планування та електронного документообігу.

По-друге, виявлено проблеми з пріоритетизацією завдань та ефективним плануванням робочого часу. Частка прострочених завдань, хоча й знизилася з 18% до 10%, все ще присутня, що свідчить про періодичні збої у внутрішньому плануванні та недостатню адаптацію працівників до змін у графіку робіт. Наявність таких прострочень може бути зумовлена неповним визначенням пріоритетів, недостатньою координацією між структурними підрозділами або нестачею ресурсів для своєчасного виконання завдань.

По-третє, важливим аспектом є неузгодженість комунікаційних процесів, яка проявляється через втрати часу на повторні узгодження, тривалі обговорення і дублювання інформації. Незважаючи на скорочення середньої тривалості нарад з 40 до 25 хвилин та зменшення їх кількості з 11 до 7 на місяць, частина працівників відзначає, що внутрішні комунікації іноді залишаються недостатньо ефективними. Це вказує на потребу в удосконаленні

системи обміну інформацією та застосуванні інструментів швидкого контролю та зворотного зв'язку.

По-четверте, виявлено обмежений рівень автоматизації деяких внутрішніх процесів. Хоча частка автоматизованих операцій збільшилася з 20% до 45%, певна частина процедур залишається ручною, що зумовлює додаткове навантаження на персонал та зростання ймовірності помилок. Недостатній рівень цифровізації процесів уповільнює обробку запитів клієнтів і підвищує часові витрати на адміністративні завдання [16].

По-п'яте, аналіз показників свідчить про неповну адаптацію персоналу до нових інструментів управління часом. Рівень задоволеності організацією робочого часу зростає, проте він ще не досяг максимальної ефективності, а середній час обробки клієнтського запиту (11 хв) демонструє, що існують резерви для оптимізації робочих операцій, підвищення швидкості та точності обслуговування.

Таким чином, проблемні аспекти використання робочого часу на підприємстві МПП «Явір» зумовлені поєднанням рутинних операцій, неповної автоматизації процесів, недостатньої координації та комунікації, а також потребою у більш структурованому плануванні і пріоритетизації завдань. Вирішення цих проблем потребує системного підходу, який передбачає подальшу цифровізацію, удосконалення внутрішніх комунікацій та навчання персоналу сучасним технологіям тайм-менеджменту. Водночас усунення зазначених недоліків безпосередньо вплине на підвищення продуктивності праці, скорочення втрат часу та покращення якості обслуговування клієнтів.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю системи планування та контролю робочого часу, оскільки саме вона забезпечує раціональний розподіл ресурсів, своєчасне виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Аналіз організації робочого часу на МПП «Явір» дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління часом і визначити можливості її вдосконалення.

На підприємстві застосовується структуроване планування робочого дня, яке включає щоденне та щотижневе планування завдань кожного співробітника. Планування здійснюється здебільшого у паперовому або електронному вигляді через таблиці, що дозволяє фіксувати перелік завдань, відповідальних осіб та терміни їх виконання. Проведене опитування фокус-групи показало, що більшість працівників оцінюють планування робочого часу як задовільне, проте існує певна невідповідність між запланованим та фактичним часом виконання завдань. Такі відхилення свідчать про необхідність введення більш гнучких механізмів коригування планів у процесі роботи та підвищення рівня самоконтролю працівників [21].

Одним із ключових показників ефективності системи планування є коефіцієнт виконання плану, який визначається як відношення кількості фактично виконаних завдань до запланованих:

$$K_{вп} = N_{ф} / N_{п} \times 100\%$$

де $N_{ф}$, – кількість фактично виконаних завдань, $N_{п}$ – кількість запланованих завдань. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки співробітники дотримуються планів та термінів виконання завдань.

Не менш важливим є коефіцієнт використання робочого часу, який показує, яка частка робочого часу витрачається ефективно на виконання основних функцій:

$$K_{врч} = T_{еф} / T_{заг} \times 100\%$$

де $T_{еф}$ – ефективно використаний час на ключові завдання, $T_{заг}$ – загальний наявний робочий час. Цей показник дозволяє визначити продуктивність працівників та виявити резерви для підвищення ефективності.

Важливим аспектом оцінки є також ступінь автоматизації бізнес-процесів, який розраховується за формулою:

$$I_a = T_{ав} / T_{заг} \times 100\%$$

де $T_{авт}$ – час, що економиться завдяки автоматизації, а $T_{заг}$ – загальний робочий час. Впровадження автоматизованих систем дозволяє скоротити час на рутинні операції та підвищити точність виконання завдань.

Для комплексної оцінки існуючої системи можна використовувати інтегральний показник ефективності:

$$I_{\text{еф}} = w_1 \cdot K_{\text{вп}} + w_2 \cdot K_{\text{врч}} + w_3 \cdot I_{\text{а}}$$

де w_1 , w_2 , w_3 – вагові коефіцієнти, які визначають значимість кожного компонента (сума $w_1 + w_2 + w_3 = 1$). Цей інтегральний показник дозволяє отримати узагальнену оцінку ефективності системи планування та контролю часу, порівнювати її між різними періодами або структурними підрозділами.

Аналіз даних за 2022–2024 рр. показав, що існуюча система планування та контролю часу МПП «Явір» має ряд сильних сторін, серед яких наявність формалізованого планування, регулярний контроль та поступове зростання автоматизації. Водночас, спостерігаються проблемні аспекти, зокрема часткове невиконання планів, недостатня інтеграція системи контролю у щоденну діяльність, обмежена гнучкість розподілу пріоритетів та неповна автоматизація процесів. Усунення цих недоліків дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити втрати робочого часу та підвищити якість обслуговування клієнтів, що безпосередньо вплине на фінансові результати підприємства [5].

Таблиця 2.4.

**Оцінка ефективності системи планування та контролю часу
МПП «Явір» (2022–2024 рр.)**

Показник	2022	2023	2024	Одиниці виміру
Кількість запланованих завдань, $N_{\text{п}}$	1200	1350	1500	од.
Кількість фактично виконаних завдань, $N_{\text{ф}}$	1020	1190	1430	од.
Коефіцієнт виконання плану, $K_{\text{вп}}$	85	88	95	%
Загальний робочий час, $T_{\text{заг}}$	48000	52000	55000	год
Ефективно використаний час, $T_{\text{еф}}$	38600	45000	50000	год
Коефіцієнт використання робочого часу, $K_{\text{врч}}$	80,4	86,5	90,9	%
Час, що економиться завдяки	9600	16640	24750	год

автоматизації, Тавт				
Індекс автоматизації, Іа	20	32	45	%
Інтегральний показник ефективності, Іеф (w1=0,4; w2=0,4; w3=0,2)	82,2	87,1	91,5	%

Розраховані показники системи планування та контролю часу за 2022–2024 рр. свідчать про поступове підвищення ефективності організації робочого часу на підприємстві. Першим із ключових індикаторів є коефіцієнт виконання плану. У 2022 р. він становив 85 відсотків, що вказує на певні труднощі з дотриманням планових термінів та обсягів робіт. У 2023 р. спостерігалось незначне покращення до 88 відсотків, тоді як у 2024 р. підприємству вдалося досягти рівня 95 відсотків. Це свідчить про підвищення дисципліни планування, точності постановки завдань і покращення координації між працівниками.

Коефіцієнт використання робочого часу також демонструє позитивну динаміку. У 2022 р. його значення становило 80,4 відсотка, що означає, що близько п'ятої частини часу витрачалось непродуктивно. У 2023 р. цей показник зріс до 86,5 відсотка, а у 2024 р. досягнув 90,9 відсотка. Це свідчить про зменшення втрат часу, пов'язаних з неузгодженістю процесів, надмірними нарадами та рутинними операціями.

Значне покращення спостерігається в індексі автоматизації. У 2022 р. економія часу за рахунок автоматизованих рішень становила 20 відсотків від загального робочого часу, а вже у 2023 р. цей показник зріс до 32 відсотків. У 2024 р. рівень автоматизації досягнув 45 відсотків, що свідчить про активне впровадження цифрових інструментів, зокрема CRM-систем, програм для онлайн-комунікації та автоматизації рутинних облікових операцій. Зростання обсягу автоматизованих процесів є ключовим чинником покращення інших показників ефективності.

Комплексний інтегральний показник ефективності, який поєднує результати планування, рівень використання часу та ступінь автоматизації,

також демонструє стійку позитивну динаміку. Якщо у 2022 р. його значення становило 82,2 відсотка, то у 2023 р. він зріс до 87,1 відсотка, а у 2024 р. досягнув 91,5 відсотка. Це дозволяє стверджувати, що система планування та контролю робочого часу на МПП «Явір» функціонує все більш ефективно та сприяє зростанню продуктивності праці.

Загалом аналіз показує, що підприємство послідовно вдосконалює механізми управління часом. Особливого прогресу досягнуто в автоматизації процесів та зменшенні частки непродуктивних витрат часу. Проте навіть за позитивної динаміки існує потенціал для подальшого покращення, зокрема у сфері підвищення точності короткострокового планування, зміцнення контролю виконання завдань і розвитку індивідуальних навичок тайм-менеджменту працівників [25].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації робочого часу персоналу

Ефективне управління робочим часом персоналу є ключовим чинником підвищення результативності діяльності туристичного підприємства. На основі проведеного аналізу організації часу на МПП «Явір» було визначено низку проблемних зон, зокрема значну частку часу, що витрачається на рутинні операції, недостатній рівень автоматизації окремих процесів, нерівномірне завантаження співробітників, а також наявність періодів неузгодженості робочих дій між підрозділами. Оптимізація використання робочого часу має стати комплексним процесом, що охоплює організаційні, технологічні та поведінкові аспекти.

Одним із ключових напрямів покращення є удосконалення процесів постановки завдань і планування робочого дня. Доцільним є впровадження єдиної системи постановки завдань, яка дасть змогу уникнути дублювання інформації, забезпечити прозорість планів та підвищити відповідальність за їх виконання. Важливим елементом оптимізації є також використання календарного планування з інтеграцією нагадувань та строків виконання, що сприятиме зменшенню частки прострочених завдань [40].

Суттєві резерви економії робочого часу містяться у скороченні тривалості та частоти внутрішніх нарад. Для цього рекомендується запровадити чіткі регламенти щодо їх проведення. Наприклад, визначення максимального часу наради, обов'язкова підготовка порядку денного та фіксація відповідальних осіб за прийняття рішень. Також варто ширше використовувати альтернативні форми комунікації, зокрема короткі онлайн-зустрічі або внутрішній корпоративний чат, що зменшить часові витрати на переміщення та узгодження.

Наступним напрямом оптимізації є автоматизація рутинних процесів, які на даний момент займають значну частку часу працівників. Впровадження сучасної CRM-системи, автоматичного формування документів для туристів,

онлайн-бронювання турів і безпосереднього обліку клієнтів сприятиме скороченню операційних витрат часу. Автоматизація дозволить працівникам більше уваги приділяти роботі з клієнтами, що підвищить якість обслуговування та рівень задоволеності туристів.

Оптимізація робочого часу потребує також удосконалення навичок персоналу у сфері тайм-менеджменту. Доцільним є організація навчальних тренінгів, на яких співробітники зможуть опанувати методики пріоритизації завдань, планування, контролю та самоменеджменту. Формування культури відповідального ставлення до власного часу і часу колег сприятиме загальному покращенню дисципліни та підвищенню продуктивності праці.

Для більш ефективного використання часу рекомендується застосовувати механізми делегування повноважень. Передача окремих функцій менш завантаженим співробітникам або спеціалістам, які можуть виконати їх швидше, забезпечить вирівнювання робочого навантаження і зменшить ризик перевантаження ключових працівників. Це також підвищить мотивацію персоналу, адже співробітники отримають можливість працювати над завданнями, які відповідають їхнім компетенціям [34].

Завершальним елементом оптимізації є посилення контролю за використанням робочого часу. Запровадження показників продуктивності, моніторинг виконання планів та регулярна оцінка ефективності діяльності допоможуть оперативно виявляти проблемні ділянки та вчасно коригувати роботу персоналу. Використання цифрових інструментів аналітики також дозволить отримувати більш точну інформацію щодо завантаженості працівників та структурних підрозділів.

Отже, оптимізація робочого часу на МПП «Явір» має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямками. Комплекс реалізованих заходів сприятиме зниженню непродуктивних витрат часу, підвищенню якості управлінських процесів та забезпечить можливість більш ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю виробничих процесів, зростанням обсягів інформації та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень. Це зумовлює потребу у використанні цифрових інструментів тайм менеджменту, які дають можливість підвищити ефективність організації праці, забезпечити прозорість виконання завдань і оптимізувати комунікації між працівниками. Інтеграція таких платформ, як Trello, Asana, Notion, Google Workspace та інших, сприяє удосконаленню системи управління часом та ресурсами, що є важливою умовою результативної діяльності підприємства [37].

Використання Trello дає змогу структурувати робочі процеси у вигляді канбан дошок. У межах платформи відбувається формування списків завдань, визначення відповідальних виконавців та контроль динаміки виконання робіт. Це сприяє підвищенню прозорості виробничих операцій, що, своєю чергою, формує підґрунтя для своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників. Завдяки візуалізації етапів робочого процесу підприємство отримує можливість ефективного моніторингу завантаженості персоналу та раціонального перерозподілу завдань.

Платформа Asana орієнтована на комплексне управління проєктами та робочими потоками. Даний інструмент дозволяє деталізувати завдання, встановлювати пріоритети та терміни виконання, формувати підзадачі та визначати залежності між ними. Застосування Asana підсилює координацію командної роботи та забезпечує системність у реалізації проєктів. Крім того, аналітичні модулі Asana дають можливість оцінювати ефективність використання робочого часу, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Інтеграція Notion у роботу підприємства дає змогу формувати єдиний інформаційний простір, який поєднує база даних, нотатки, календарі, таблиці та інтерактивні шаблони. Завдяки цьому підприємство отримує універсальний інструмент для документування процесів, спільної розробки матеріалів та планування діяльності. Гнучкість налаштувань Notion дозволяє адаптувати його

до специфіки виробничих процесів, забезпечуючи підвищення організованості інформаційних потоків.

Система Google Workspace забезпечує комплексний підхід до комунікацій та інформаційної взаємодії. Використання Google Calendar, Google Docs, Sheets і Drive сприяє синхронізації роботи структурних підрозділів, підвищенню оперативності обміну документами та полегшенню процесів погодження управлінських рішень. Доступ до спільних файлів у реальному часі зменшує ризик дублювання інформації та скорочує тривалість рутинних операцій.

Таблиця 3.1

Порівняння за критеріями впровадження

Критерій	Google Workspace	Trello	Asana	Notion
Легкість впровадження	дуже висока	дуже висока	середня	середня
Потреба у навчанні	мінімальна	мінімальна	середня	висока
Підходить для виробництва	так	так	так, але складніше	так, але потребує налаштування
Вартість	низька	безкоштовно	середня	середня
Час на впровадження	1- 2 дні	1 день	7- 14 днів	7- 10 днів

Порівняльна характеристика сучасних інструментів тайм менеджменту демонструє суттєві відмінності у складності впровадження, вартості, потребі в навчанні персоналу та рівні відповідності виробничим умовам підприємства. Результати свідчать, що Google Workspace та Trello є найбільш адаптивними і простими для інтеграції, що робить їх оптимальним вибором для підприємств малого та середнього бізнесу [23].

Перш за все, за критерієм легкості впровадження Google Workspace і Trello отримують найвищу оцінку. Це означає, що для розгортання цих

платформ достатньо мінімальних технічних ресурсів і короткого періоду адаптації. На противагу, Asana і Notion мають лише середній рівень простоти впровадження, оскільки потребують налаштування структур, робочих просторів і детального планування процесів.

Щодо потреби у навчанні персоналу, Google Workspace і Trello також демонструють найкращі показники завдяки інтуїтивному інтерфейсу та широкій поширеності цих сервісів серед користувачів. Натомість Notion має високий рівень вимог до навчання, що пов'язано з його складною структурою та необхідністю створення власних баз даних, шаблонів і логіки інтеграцій. Asana потребує середнього обсягу навчання, оскільки має розширений функціонал управління проектами.

У контексті придатності для виробничого підприємства Google Workspace та Trello знову показують найбільшу універсальність. Вони легко адаптуються під вимоги різних відділів та дозволяють швидко організувати документообіг і управління завданнями. Asana і Notion також можуть використовуватися у виробничому середовищі, але вимагають глибшої конфігурації процесів, що може ускладнювати їх впровадження на підприємствах з усталеними операційними схемами [6].

За вартісними характеристиками Trello має перевагу завдяки можливості безкоштовного використання базового функціоналу, тоді як Google Workspace характеризується низькою, але сталою вартістю. Asana та Notion мають середній рівень витрат, що може бути критичним для компаній з обмеженим бюджетом.

Показник часу на впровадження засвідчує, що Google Workspace і Trello можуть бути інтегровані упродовж 1-2 днів і 1 дня відповідно, що є важливою перевагою для підприємств, які прагнуть швидкого підвищення ефективності без тривалих організаційних процесів. Для порівняння, Asana і Notion потребують від тижня до двох на налаштування, тестування та навчання персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що найбільш доцільними інструментами для впровадження на МПП «Явір» є Google Workspace і Trello, оскільки вони поєднують простоту використання, низьку вартість, функціональність та швидкість інтеграції. Ці платформи забезпечують оптимальний баланс між зручністю, ефективністю та доступністю, що дозволяє підприємству без значних витрат підвищити рівень організації робочого часу та управління завданнями.

Впровадження цифрових інструментів тайм менеджменту забезпечує низку позитивних результатів для підприємства. По перше, відбувається підвищення дисципліни виконання завдань та покращення контролю за дотриманням строків. По друге, зростає продуктивність праці персоналу через більш раціональний розподіл робочого часу та мінімізацію невиробничих витрат. По третє, удосконалюється взаємодія між підрозділами, що сприяє зменшенню комунікаційних бар'єрів та прискоренню реалізації виробничих проектів [12].

Таким чином, цифрові інструменти тайм менеджменту формують основу для підвищення організаційної ефективності підприємства, забезпечують гнучкість планування, підтримують прозорість управління завданнями та сприяють більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Їх застосування дозволяє створити сучасну, технологічно орієнтовану систему управління виробничими і адміністративними процесами, що відповідає вимогам конкурентного середовища.

3.2. Впровадження цифрових інструментів та моделей тайм менеджменту на МПП «Явір»

Блок-схема інтеграції Trello та Google Workspace для МПП «Явір»

1. Дошки Trello

Дошки → Списки → Картки

[Дошка: Продажі та клієнти]

- └ Вхідні заявки
- └ У роботі
- └ Підтверджено клієнтом
- └ Виконано / Архів

[Дошка: Операційна діяльність]

- └ Нові тури
- └ Підготовка туру
- └ Підтверджено клієнтом
- └ Завершено

[Дошка: Маркетинг]

- └ Ідеї кампаній
- └ В роботі
- └ Готово
- └ Архів

[Дошка: Фінанси та адміністрування]

- └ Бюджети
- └ Звіти
- └ Оплати
- └ Архів

Картки Trello можуть містити:

- Назву завдання / туру
- Дедлайни
- Відповідальних
- Чеклисти
- Вкладення Google Docs / Sheets

2. Google Workspace

Drive → Папки → Документи

Drive: МПП "Явір"

- └ Клієнти
 - └ Ім'я клієнта 1

- | | | | — Договір.docx
- | | | | — Рахунок.xlsx
- | | | | — Ваучер.pdf
- | | | | — Ім'я клієнта 2
- | | — Операційна діяльність
- | | | | — Маршрути турів.docx
- | | | | — Бронювання.xlsx
- | | | | — Звіти.docx
- | | — Маркетинг
- | | | | — Кампанії.docx
- | | | | — Пости соціальних мереж.xlsx
- | | — Фінанси
- | | | | — Звіти.xlsx
- | | | | — Бюджети.xlsx

Таблиця 3. 2.

Опис картки Trello для обробки клієнтських запитів МПП «Явір» з використанням Google Workspace

Елемент картки Trello	Зміст та характеристика
Назва картки	Обробка клієнтського запиту на туристичну послугу
Дошка Trello	Управління замовленнями клієнтів МПП «Явір»
Список	Нові заявки
Призначення картки	Централізований облік клієнтських звернень, контроль строків виконання та підвищення ефективності використання робочого часу персоналу
Опис	Картка використовується для фіксації клієнтських заявок, планування етапів роботи, розподілу відповідальності між менеджерами та контролю виконання завдань
Основний цифровий інструмент	Trello
Інструмент збору даних	Google Forms для збору первинної інформації про клієнта та параметри туру
Інструмент обліку та контролю	Google Sheets, таблиця «Облік клієнтських запитів МПП „Явір“»
Чек лист	Отримання заявки; внесення даних у таблицю; призначення менеджера; аналіз потреб; підбір туру; формування пропозиції; узгодження; підтвердження замовлення
Учасники картки	Менеджер з туризму, адміністратор, керівник агентства
Термін виконання	До 1 робочого дня з моменту надходження заявки
Мітки	Новий клієнт; В обробці; Узгодження; Терміново
Документи що додаються	Посилання на Google Forms та Google Sheets
Очікуваний результат	Скорочення часу обробки заявки, зменшення втрат часу, підвищення прозорості та керованості процесу

Календарі Google Calendar

- Календар турів (терміни поїздок)
- Календар маркетингу (пости, кампанії)
- Календар зустрічей (клієнти, партнери)

3. Інтеграція Trello + Google Workspace

[Картка Trello] — прикріплення → [Google Docs / Sheets]

|

└ дедлайн — синхронізація → [Google Calendar]

|

└ коментарі/сповіщення → [Gmail / Google Chat]

Автоматизації (Trello Butler):

- Переміщення картки → автоматичне створення документа Google Docs
- Завершення завдання → оновлення таблиці Google Sheets
- Новий тур → додавання у календар турів.

Тайм-менеджмент пропонує різноманітні моделі та технології, які допомагають ефективніше управляти часом, залежно від індивідуальних потреб, типу роботи та особистих уподобань. Ця модель допомагає розставляти пріоритети, класифікуючи завдання за двома критеріями: терміновість та важливість. Вона ділить усі справи на чотири квадранти:

Квадрант 1: Термінові та важливі. Ці завдання вимагають негайного виконання. Це кризові ситуації, дедлайни або невідкладні проблеми. Приклад: аварійний ремонт, завершення звіту за одну годину.

Квадрант 2: Нетермінові, але важливі. Ці завдання є ключовими для досягнення довгострокових цілей. Їм слід приділяти найбільше уваги, щоб запобігти їх переходу в перший квадрант. Приклад: стратегічне планування, фізичні вправи, підвищення кваліфікації.

Квадрант 3: Термінові, але неважливі. Це завдання, які часто відволікають і створюють ілюзію зайнятості. Їх можна делегувати іншим або мінімізувати. Приклад: більшість телефонних дзвінків, рутинні перевірки пошти.

Квадрант 4: Нетермінові та неважливі. Це "пожирачі часу", від яких варто відмовитися. Приклад: безцільне блукання в соціальних мережах, комп'ютерні ігри.

Техніка Pomodoro виникла наприкінці 1980-х років, коли звичайний студент на ім'я Франческо Чирилло шукав дієві методи щодо поліпшення своєї успішності у виші. Основна його проблема полягала в нездатності планування і розподілу наявного часу, а звідси – невиконання поставлених перед ним завдань. Перепробувавши і відсіявши кілька інших методик, Франческо вдалося знайти відмінний спосіб, що дозволяє досягнути високої ефективності з меншою витратою сил. А помідор йому знадобився лише для того, щоб випробувати свою ідею на практиці, і він виявився нічим іншим, як звичайним кухонним таймером, виконаним у формі цього овоча. Звідси і пішла така незвичайна назва техніки [16].

Помодорна техніка планування полягає в розподілі часу на короткі відрізки: 25-хвилинні фази роботи, що чергуються фазами відпочинку. Одна робоча фаза називається «помодором», і саме їх кількістю вимірюється час, відведений на роботу. Всі помідори супроводжуються п'ятихвилинним відпочинком, і тільки кожен четвертий – двадцятихвилинним. Ділити «помодор» не можна, тобто під час відведених 25 хвилин ви повністю занурені в роботу і ні на що не відволікаєтеся.

Коротка інструкція помідорного тайм-менеджменту:

1. Визначити завдання. Записати їх, створити список на листку, в комп'ютері чи на телефоні.
2. Налаштувати таймер на 25 хвилин.
3. Обрати одне завдання та працювати над ним, поки таймер не спрацює. Після цього навпроти завдання можна поставити галочку. Важливо: завдання повинно бути невеликим, щоб вкластися в ці 25 хвилин
4. Відпочинок в межах 5-10 хвилин.
5. Після 4-х послідовних «помідорів» можна зробити довшу перерву на 15-30 хвилин.

Під час перерви робити все, що заманеться: перекусити, перевірити пошту, зробити дзвінок, розім'ятися та інше. Головне, строго вкластися у відведений

час і не витрачати його на роботу. Особливу увагу слід звернути на те, що така техніка не терпить відволікань під час 25-и хвилин, що виділені на роботу.

Система Getting Things Done (GTD)

Getting Things Done — це система продуктивності від американського консультанта Девіда Аллена. Його книга стала бестселером і допомогла мільйонам людей упорядкувати життя.

Основна ідея GTD: мозок створений для генерування ідей, а не для їх зберігання. Коли ми намагаємося утримати всі справи в голові, це забирає ментальну енергію і створює стрес.

5 кроків системи Getting Things Done

1. Збір (Inbox)

Потрібно записувати все, що привертає твою увагу, в один "кошик" (inbox): робочі завдання, побутові справи, ідеї, нагадування.

Правила збору:

Записувати все одразу, не покладатися на пам'ять

Використовувати один головний inbox

Не обробляти на цьому етапі — просто фіксувати

2. Обробка

Регулярно переглядати зібране і приймати рішення про кожен пункт:

Чи потребує це дій? Ні → видали або збережи як довідку

Скільки часу займе? Менше 2 хвилин → зроби одразу

Це одна дія чи проєкт? Одна дія → в список дій, проєкт → створи план

3. Організація

Розкласти оброблені елементи по категоріях:

Наступні дії — конкретні завдання, готові до виконання

Проєкти — результати, що потребують більше однієї дії

Очікування — делеговані завдання

Можливо/Колись — ідеї на майбутнє

Календар — прив'язані до дати події

4. Перегляд

Щоденно — переглядати календар і список наступних дій Щотижня — повний огляд всіх списків і проектів Щомісячно — ревізія цілей і довгострокових планів

5. Виконання

- Вибирати дії для виконання свідомо, базуючись на:
- Контексті — де ти знаходишся, які інструменти доступні
- Часі — скільки часу маєш
- Енергії — твій поточний рівень сил
- Пріоритеті — важливість завдання

Переваги: Допомагає керувати великими обсягами інформації, знижує стрес і підвищує контроль.

Технологія SMART

SMART – це аббревіатура, де кожна літера є англійським словом, яке описує ключову характеристику ефективних цілей. Вона допоможе сформулювати цілі так, щоб вони були зрозумілими та досяжними. «SMART» – відображає п'ять ключових кроків для планування та постановки цілей: Specific – специфічна, конкретна; Measurable – вимірювана; Achievable – досяжна; Relevant – значуща; Time-bound – зафіксована в часі.

Specific

На початку планування слід визначити конкретну мету, чітко розуміти, яким повинен бути результат. Ціль повинна бути чітко окресленою і специфічною, а не загальною і абстрактною. Це скорочує шлях для її досягнення [5].

Ціль повинна мати чітко описаний кінцевий результат. Є чотири критерії, яким він має відповідати:

- результат повинен бути один. Якщо у вас є кілька результатів, розділяйте ціль на декілька;
- він має бути конкретним;
- повинні бути враховані ті, хто залучений до досягнення поставленої мети;

- при постановці мети необхідно подумати про обмеження та додаткові вимоги. Усі обмеження мають бути вказані в меті.

Measurable

Ціль повинна мати критерії для вимірювання прогресу. Це дасть змогу стежити за досягненнями та розуміти, наскільки близько ви до її досягнення. Поставлена мета має бути вимірною. «Працювати ефективніше» – не вимірною мета, а «закінчити вчасно проєкт» – вимірною, тому що проєкт існує і потребує виконання.

Achievable

Важливо, щоб ціль була реальною і досяжною. Вона повинна бути викликом, але таким, який з урахуванням компетенцій і зусиль цілком реально подолати.

Relevant

Ціль повинна бути важливою і відповідати загальній меті, безпосередньо бути частиною реалізації глобального задуму чи стратегії.

Time-bound

Термін для досягнення поставленої цілі обов'язково має бути встановлено. Це створює терміновість і допомагає підтримувати мотивацію. У мети має бути певний дедлайн. Навіть якщо інші пункти дотримано, мета без дедлайну загубиться в часі і втратить сенс.

Переваги: Сприяє фокусуванню, підвищує мотивацію і дозволяє ефективно відстежувати прогрес.

Інші популярні методи

Поїдання жаб: Виконання найскладнішого або найважливішого завдання (жаби) на початку дня, щоб потім решта завдань здавалася легшою.

Канбан-дошка: Візуалізація робочого процесу за допомогою карток і колонок ("Зробити", "У процесі", "Зроблено") для відстеження прогресу.

Таймбоксинг: Виділення фіксованих блоків часу для конкретних завдань, щоб запобігти їх розтягуванню [14].

3.3. Оптимізаційна модель управління робочим часом у МПП «Явір»

Ефективне використання робочого часу є ключовим чинником підвищення продуктивності праці у туристичній агенції МПП «Явір». В умовах одночасного виконання великої кількості завдань різними відділами — продажів, бронювання, бухгалтерії та фінансового директора — виникає потреба у системному підході до планування та розподілу завдань. Оптимізаційна модель дозволяє:

- раціонально використовувати наявний робочий час відділів;
- враховувати пріоритетність завдань;
- забезпечувати своєчасне виконання критично важливих операцій.

Ми моделюємо розподіл обсягу щоденних операцій (кількості оброблених «завдань» кожного типу). Нехай:

- x_1 — кількість оброблених клієнтських запитів (відділ Продажі).

Час на 1 запит: 0.5 год.

- x_2 — кількість підтверджених бронювань (відділ Бронювання). Час

на 1 бронювання: 0.75 год.

- x_3 — кількість оброблених оплат (бухгалтерія). Час на 1 оплату: 1

год.

- x_4 — кількість проведених фінансових аналізів (Фінансовий

директор). Час на 1 аналіз: 2 год.

Коефіцієнти «корисності / пріоритету»:

- для x_1 : 10
- для x_2 : 9
- для x_3 : 8
- для x_4 : 7

Обмеження за виділеним робочим часом у відділах (годин на день):

- Продажі: 8 год $\Rightarrow 0.5x_1 \leq 80 \Rightarrow x_1 \leq 16$.
- Бронювання: 8 год $\Rightarrow 0.75x_2 \leq 80 \Rightarrow x_2 \leq 32/3$.
- Бухгалтерія: 8 год $\Rightarrow 1x_3 \leq 8 \Rightarrow x_3 \leq 8$.
- Фінансовий директор: 6 год $\Rightarrow 2x_4 \leq 6 \Rightarrow x_4 \leq 3$.

Ще додаємо спільне обмеження на адміністративну підтримку (адмін-час).:

- адміністратор може виділити 4 год/день; кожна операція потребує адмін-часу:

- x_1 - 0.1 год /адмін;
- x_2 - 0.15 год /адмін;
- x_3 - 0.2 год / адмін;
- x_4 - 0.25 год /адмін.

Тоді адмін-обмеження:

$$0.1x_1 + 0.15x_2 + 0.2x_3 + 0.25x_4 \leq 4.$$

Модель (лінійна):

$$\text{Maximize } Z = 10x_1 + 9x_2 + 8x_3 + 7x_4$$

$$\text{subject to } x_1 \leq 16$$

$$x_2 \leq 32/3,$$

$$x_3 \leq 8,$$

$$x_4 \leq 3,$$

$$0.1x_1 + 0.15x_2 + 0.2x_3 + 0.25x_4 \leq 4,$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4 \geq 0$$

Наступними кроками буде перетворення в канонічну форму та застосування симплекс методу. Симплекс-оптимальність була досягнута на третій ітерації.

Оптимальний (лінійний) розв'язок:

$$x_1 = 16, x_2 = 32/3 \approx 10.6667, x_3 = 4, x_4 = 0$$

Значення цільової функції:

$$Z_{\max} [f_0] = 10 \cdot 16 + 9 \cdot 32/3 + 8 \cdot 4 + 7 \cdot 0 = 160 + 96 + 32 + 0 = 288$$

Перевірки обмежень:

- $0.5x_1 = 0.5 \cdot 16 = 8 \leq 8$ - виконано (Продажі завантажені повністю)
- $0.75x_2 = 0.75 \cdot 32/3 = 8$ - виконано (Бронювання завантажені повністю)
- $1x_3 = 4 \leq 8$ - виконано (частина бухгалтерської роботи)
- $2x_4 = 0 \leq 6$ - виконано

- Адмін: $0.1 \cdot 16 + 0.15 \cdot 32/3 + 0.2 \cdot 4 + 0.25 \cdot 0 =$

по кроках:

- $0.1 \cdot 16 = 1.6$
- $0.15 \cdot 32/3 = 3/20 \cdot 32/3 = 1.6$
- $0.2 \cdot 4 = 0.8$
- сума $1.6 + 1.6 + 0.8 = 4.0$ — вичерпано.

Отже рішення допустиме і оптимальне.

Інтерпретація для МПП «Явір»

- Потрібно максимально завантажити відділи Продажів і Бронювання (вони дають найвищу «корисність» за одиницю адмін-часу).
- Бухгалтерія має виконати частину оплат (4 од.), а фінансові аналізи в даному сценарії не доцільно виконувати сьогодні, бо адмін-ресурс вичерпано й вигода від аналізів (7 балів) не компенсує «втрату» пріоритетніших операцій [7].

Практичні кроки

1. Якщо адмін-час вузький, то розглянути збільшення адмін-ресурсу (найняти помічника на 1–2 год/день), це дасть можливість виконувати більше фінансових аналізів або інших задач.
2. Якщо фінансові аналізи критично важливі — підвищити їхню «корисність» у моделі (збільшити коефіцієнт $7 \rightarrow 12$) або зменшити адмінвитрати на них (процесна оптимізація).
3. Реалізація у Excel / Solver: цю модель легко перенести в Excel, де змінні $x1..x4$ — клітинки, constraints — звичайні формули, і Solver знайде цей розв’язок.

Висновки

У магістерській роботі було ґрунтовно досліджено теоретичні засади тайм менеджменту, його ключові інструменти та механізми впровадження на підприємствах, а також проаналізовано можливості їх застосування для підвищення ефективності діяльності підприємства. Проведене дослідження дозволяє зробити низку суттєвих висновків.

По-перше, тайм менеджмент у сучасних умовах виступає не лише інструментом організації робочого часу, а повноцінною системою управління операційними процесами, продуктивністю праці та внутрішньою комунікацією. Ефективний розподіл часу працівників безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, швидкість реагування на запити клієнтів, рівень завантаженості персоналу та результативність виконання ключових бізнес-процесів.

По-друге, аналіз існуючих інструментів тайм менеджменту підтвердив, що найбільш дієвими для підприємств малого та середнього бізнесу є цифрові технології: календарне планування, системи управління завданнями, хмарні середовища для спільної роботи, інструменти аналітики продуктивності та контролю дедлайнів. Їх використання спрощує комунікацію, мінімізує дублювання завдань, підвищує прозорість процесів та дає можливість керівництву оперативно відстежувати статус виконання робіт.

По-третє, дослідження довело, що впровадження елементів тайм менеджменту має позитивний ефект на підприємстві за такими напрямками:

- підвищення дисципліни праці та виконавчості;
- скорочення втрат часу через неорганізованість;
- покращення взаємодії між працівниками;
- оптимізація пріоритетів та послідовності виконання завдань;
- збільшення результативності та продуктивності праці;
- зменшення рівня стресу та перевантаження персоналу.

По-четверте, практичні рекомендації щодо впровадження системи тайм менеджменту свідчать, що її ефективність залежить від таких чинників:

підтримка керівництва, систематичність застосування інструментів, навчання персоналу, формування корпоративної культури планування та контролю. Саме комплексний підхід, а не фрагментарні заходи, забезпечує реальні зміни в організації часу на підприємстві.

По-п'яте, особливу увагу приділено цифровізації тайм менеджменту. Встановлено, що інтеграція таких систем, як Google Workspace, Trello, Microsoft To Do та інших платформ, дозволяє створити єдиний інформаційний простір, де взаємодіють завдання, документи, календарі та аналітичні звіти. Це робить управління часом не лише зручним, а й максимально прозорим, системним та контрольованим.

Таким чином, застосування методів тайм менеджменту на підприємстві є ефективним засобом удосконалення організації праці, підвищення продуктивності персоналу та оптимізації бізнес-процесів. Впровадження комплексної системи тайм менеджменту з використанням сучасних цифрових інструментів забезпечує не лише покращення оперативної діяльності, а й створює стратегічні передумови для сталого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Blanchard K., Johnson S. The One Minute Manager. — New York: HarperCollins, 2015. — 112 p.
2. Davenport T. H. Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers. — Boston: Harvard Business Press, 2005. — 256 p.
3. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. — San Francisco: Jossey-Bass, 2002. — 229 p.
4. Morgenstern J. Time Management from the Inside Out. — New York: Holt Paperbacks, 2004. — 304 p.
5. Аллен Д. Як привести справи в порядок. Мистецтво продуктивності без стресу. — Київ: Наш Формат, 2019. — 312 с.
6. Андрушків Б. М., Підлісецький Г. М. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 412 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. — Київ: Центр учбової літератури, 2019. — 432 с.
8. Біловодська О. А. Ефективність управління часом у сучасних підприємствах. Економіка і регіон. 2021. № 2. С. 34–41.
9. Буряк Р. І., Дергачова В. В. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 368 с.
10. Виноградова Н. М. Організаційна культура і тайм-менеджмент у сучасних організаціях. // Економіка і управління підприємствами. — 2021. — №2. — С. 45–51.
11. Войнаренко М. П. Управління інноваційним розвитком підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 3. С. 52–61.
12. Гарафонова О. І. Організація праці менеджера у цифровому середовищі. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 112–118.
13. Голдратт Е. М. Мета. Процес безперервного вдосконалення. — Київ: Форс Україна, 2019. — 400 с.

14. Големан Д. Емоційний інтелект. — Київ: Наш Формат, 2020. — 480 с.
15. Гриньова В. М., Шушкова Ю. В. Технології менеджменту в умовах цифровізації бізнесу. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 76–82.
16. Грішнова О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — Київ: Знання, 2019. — 536 с.
17. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. — Київ: Наш Формат, 2020. — 288 с.
18. Завадський Й. С., Осовська Г. В., Осовський О. П. Основи менеджменту. Підручник. Київ: Кондор, 2021. 532 с.
19. Ігнатенко І. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. — Київ: Центр учбової літератури, 2019. — 312 с.
20. Ілляшенко С. М. Управління розвитком підприємства. Навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2020. 312 с.
21. Карпенко О. В. Ефективність застосування сучасних інструментів тайм менеджменту в підприємницькій діяльності. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2022. № 1. С. 89–97.
22. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. — Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. — 384 с.
23. Ковтун О. І. Менеджмент організацій. Теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 416 с.
24. Кравченко А. О. Оптимізація трудових процесів на основі методів тайм менеджменту. Економіка та держава. 2023. № 7. С. 45–49.
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: навч. посіб. — Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. — 412 с.
26. Лисенко О. М. Цифрова трансформація бізнес процесів підприємства. Інвестиції. Практика і досвід. 2021. № 18. С. 33–38.
27. Лисенко Ю. Г. Інноваційні технології управління персоналом. — Одеса: Атлант, 2022. — 220 с.

28. Мельник Л. Г., Шепітько Г. Г. Продуктивність праці та фактори її підвищення. Суми: Університетська книга, 2020. 264 с.
29. Міщенко А. П., Василенко В. М. Адміністративний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 456 с.
30. Наливайко А. П. Стратегічне управління підприємством. — Київ: КНЕУ, 2020. — 400 с.
31. Орлова Т. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності управлінської праці. // Вісник економічної науки України. — 2020. — №1. — С. 78–83.
32. Офіційний сайт МПП «ЯВір». https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22584504/
33. Пархоменко В. І. Інновації в організації робочого часу персоналу. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 58–63.
34. Петрова І. М. Управління персоналом і ефективність використання робочого часу. — Харків: ХНЕУ, 2021. — 288 с.
35. Савчук В. П. Ефективність управлінських рішень у виробничих системах. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. № 4. С. 21–27.
36. Сагач О. М. Методи аналізу та оптимізації бізнес процесів. Київ: Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2021. 188 с.
37. Ткаченко Н. М. Інструменти управління часом у діяльності менеджера. Вісник Чернівецького торговельно економічного інституту. 2022. № 3. С. 74–80.
38. Трейсі Б. Зроби це зараз! 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час. — Київ: Форс Україна, 2021. — 240 с.
39. Федулова Л. І. Менеджмент якості і продуктивності. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2023. 390 с.
40. Шапошникова С. В. Самоменеджмент у діяльності керівника: монографія. — Київ: КНЕУ, 2018. — 268 с.
41. Швець І. Б. Цифровізація управління підприємством як фактор його конкурентоспроможності. Економічний форум. 2023. № 2. С. 91–98.

