

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 12, 2019 | 27.12.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.70](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.70)

УДК:331:005.33

*Т. Ю. Примак,
доцент, кандидат фізико-математичних наук,
Національний університет харчових технологій
ORCID: 0000-0001-9589-1413
О. В. Васильчук,
магістрант, Національний університет харчових технологій
ORCID: 0000-0001-6780-8571*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*T. Y. Prymak
Assistant Professor, Candidate of Science in Physics and Mathematics,
National University of Food Technology
O. V. Vasylchuk
Undergraduate, National University of Food Technology*

TIME MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING EFFICIENCY OF TOURISM ENTERPRISE

У статті висвітлено сутність та роль тайм-менеджменту в системі управління підприємством. Досліджено підходи різних вчених до визначення поняття «тайм-менеджменту» в своїх наукових напрацюваннях. Обґрунтовано необхідність для менеджера аналізу свого часу з виокремленням непродуктивних втрат і зведенням їх до мінімуму. Розроблено алгоритм прийняття рішення про черговість виконання робіт, який дозволяє підвищити ефективність використання часу та попередити його непродуктивні втрати. Наведено механізми, які необхідно враховувати при формуванні індивідуальної технології управління часом. Охарактеризовано існуючі методи тайм-менеджменту та проаналізовано особливості їх практичного застосування. Виявлено проблеми, які заважають ефективно використовувати власний час, та запропоновано основні напрямки їх вирішення. Розглянуто принципи та методи управління часом керівника, його підлеглих та в підприємстві взагалі, а також технології та методи тайм-менеджменту, що дозволяють підвищити продуктивність та мають стати пріоритетними для кожного підприємства. Визначено передумови формування сучасного тайм-менеджменту, а також його основні складові. Запропоновано практичні поради застосування технологій тайм-менеджменту в процесі управлінської діяльності. Зроблено висновок про важливість впровадження та використання принципів, технологій та інноваційних методик тайм-менеджменту як складової успішної роботи підприємств індустрії туризму.

The article deals with the essence and role of time management in the enterprise management system. The approaches of various scientists to the definition of the concept of time management in their scientific works are investigated. The necessity for the manager of analysis of his time with isolation of unproductive losses and minimizing them is substantiated. An algorithm for deciding on the order of execution of works is developed, which allows to increase the efficiency of using time and prevent its unproductive losses. The authors review stages of planning and rational use of manager's time: the formation of goals, direct planning, the adoption of necessary decisions for the execution of future cases, the execution of scheduled cases, monitoring and summing up. The authors review biological clock, intellectual engineering, psychological clock, behavioral style as the schemes, that must be taken in mind for creating individual technology of time management. The mechanisms that must be considered in the formation of individual time management technology are given. Existing time management methods are described and peculiarities of their practical application are analyzed. Problems that interfere with effective use of own time are identified and the main directions of their solution are suggested. The principles and methods of time management of the manager, his subordinates and in the enterprise in general, as well as technologies and methods of time management, which allow to increase productivity and to become a priority for each enterprise, are considered. The prerequisites for the formation of modern time management and its main components are defined. The authors determine that in practice it is necessary to apply different methods of time management in their correlation, and choose independently those methods that allow to take into account individual characteristics and which are most effective for a particular person and for collective. Practical tips for the use of time management technologies in the management process are offered. It is concluded that the importance of implementing and using the principles, technologies and innovative methods of time management as a component of the successful work of enterprises of the tourism industry.

Ключові слова: тайм-менеджмент; робочий час; корпоративний тайм-менеджмент; особистий тайм-менеджмент; технології тайм-менеджменту.

Keywords: time management; working hours; corporate time management; personal time management; time management technologies.

Постановка проблеми. У сучасній динамічній економічній системі основною проблемою з якою зіштовхується більшість керівників туристичних підприємств – це нестача часу. Індустрія туризму вимагає мобільності та використання нових інструментів у професійній діяльності. Робота в туризмі пов'язана з постійними змінами, які вимагають високого професіоналізму в чітко визначених часових рамках та швидкої адаптації до ринкових умов праці. Вважається, що планування свого часу і управління ним - особиста справа кожного. Однак здатність співробітника укладатися в терміни, розставляти пріоритети і грамотно розподіляти робоче навантаження - це запорука не тільки особистої успішності, але і ефективної діяльності підприємства. Тому фахівці, які працюють в сфері надання туристичних послуг повинні прагнути реалізовувати і використовувати особистісний потенціал, саморозвиватись, вдосконалюватись, самореалізовуватись, швидко приймати рішення та володіти мистецтвом управління часом. Особиста ефективність кожного залежить від того, як побудовані процеси управління часом у структурному підрозділі та на підприємстві. Запорукою успішного виконання поставлених цілей та виконання своїх обов'язків є ефективне управління часом. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження сучасних технологій тайм-менеджменту для кожного співробітника, що допоможе більш ефективно планувати та використовувати робочий час.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вирішенню теоретичних та практичних проблем, пов'язаних з раціональним використанням часу, присвятили свої наукові публікації такі науковці та практики, як Н. Алюшина, Д. Аллен, Г. Архангельский, А. Гаврилюк, Дж. Моргенстерн, Д. Кеннеді, В. Кулікова, Х. Плецан, С. Прентіс, Б. Трейсі, Н. Черненко, С. Кові та інші.

Постановка завдання. Метою статті – є висвітлення сутності поняття тайм-менеджменту та розкриття управління часом, як важливого інструменту підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна система управління часом є важливою запорукою успішного функціонування підприємства в умовах трансформаційних процесів у економіці.

Вперше про тайм-менеджмент як окремий напрям менеджменту вперше було заявлено в Голандії в 70-ті роки ХХ століття, в той час там з'явилися спеціалізовані курси для службовців та бізнесменів, на яких навчали планувати свій час. В 70-ті роки минулого століття компанія Time Management International запровадила у виробництво Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який є прототипом сучасного органайзера. На початкових етапах свого становлення тайм-менеджмент розвивався у вигляді окремих практичних рекомендацій консультантів з управління щодо планування та ефективного використання часу. У сучасній літературі, присвяченій питанням теорії та практики менеджменту, існують суттєві розбіжності у трактуванні сутності поняття «тайм-менеджмент». Так, С. Прентіс розглядає інтегрований тайм-менеджмент, як технологію управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, а також як безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, котрі роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [1, с. 3]. Значно ширше розглядає це поняття Б. Трейсі, зокрема зазначає, що тайм-менеджмент – це управління не тільки своїм часом, але й своїм життям; це не просто спосіб краще організувати свій час, щоб більше зробити і більше заробити, це справжнє управління власним життям [2, с. 5]. Кулікова В.М. акцентує увагу на тому, що тайм-менеджмент – це не жорсткий режим дня, а система методик, з допомогою яких людина може досягнути відмінних результатів, не заганняючи себе в тісні рамки; це галузь знань, що вивчає проблеми та методи оптимізації витрат часу в різних сферах людської діяльності [3, с. 14]. Група російських науковців визначає тайм-менеджмент як управління людиною власною діяльністю, організацією виконання завдань та розподілом всіх ресурсів [4, с. 14]. На думку Алюшиної Н.О., тайм-менеджмент – це технологія, що дозволяє використовувати непоправний час життя у відповідності з особистими цілями та цінностями [5]. Черненко Н.М. під тайм-менеджментом розуміє управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять [6]. Отже, незважаючи на існування різноманітних підходів до визначення сутності поняття «тайм-менеджмент» більшість науковців зазначають, що основою його філософії є успішне виконання усі професійних завдань, досягнення особистих цілей. Аналіз та узагальнення сучасних трактувань сутності тайм-менеджменту дозволив сформуванню його авторське визначення. На нашу думку, тайм-менеджмент – це процес організації та планування способів розподілу часу між конкретними видами діяльності для підвищення власної ефективності та досягнення поставлених цілей. Іншими словами тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій щодо встановлення цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів.

Одним з методів вдосконалення управління на підприємстві є аналіз витрат робочого часу керівника підприємства та керівників функціональних підрозділів. Для виявлення причин браку часу необхідно періодично проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів. Занепокоєння менеджера через нестачу часу можна визначити за такими ознаками:

- відсутній чіткий розклад роботи на поточний день;
- секретар або помічник не знає розпорядку дня свого керівника, не знає, де він перебуватиме в певний момент робочого дня;
- через надмірну зайнятість немає можливості своєчасно відповісти на ділові листи;
- через брак часу протягом робочого дня виконавець змушений завершувати роботу вдома;
- часті телефонні дзвінки і візити відвідувачів не дають зосередитися на основній роботі;
- великий потік рутинних справ не дає менеджеру можливості займатися основною роботою.

Одними з найбільш характерних причин дефіциту часу – безсистемність управління, неадекватне навантаження виконавців (потік завдань перевищує всі можливості їх вчасного виконання відведеними для цього силами і засобами), нечіткість формулювання завдання і очікуваних кінцевих результатів, недостатність ресурсів для виконання завдання, відсутність належної координації дій співробітників, антимотивуючі фактори (збільшення навантажень при зменшенні необхідних ресурсів і відсутності стимулювання виконавців).

Основними принципами ефективного використання часу є: встановлення цілей, ранжування завдань за рівнем їх важливості та терміновості; боротьба з «поглиначами часу»; самоконтроль за виконанням всіх завдань у чітко відведений термін. Очевидно, що найбільше значення тайм-менеджмент має для менеджерів незалежно від рівня управління, оскільки саме вони здійснюють управління не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих; ставлять цілі та розподіляють завдання за ознакою «важливість-терміновість» з тим, щоб якомога швидше та якісніше досягнути поставлених цілей. Безпосередньо менеджери планують діяльність своїх підлеглих, дають їм завдання та вимагають вчасного їх виконання. Для раціонального використання свого часу менеджеру необхідно, насамперед, чітко усвідомити свої основні функції, цілі, завдання та бюджет часу. При плануванні слід враховувати такі основні правила:

- при складанні плану на день залишити 40% часу вільним, тобто 60% часу відвести на планові роботи, 20 – на непередбачені, 20% – на спонтанно виникають;

- необхідно постійно фіксувати витрачений час. При цьому слід вказувати, як і на які потреби воно було витрачено. В результаті менеджер, маючи повне уявлення про витрати свого часу, може скласти план на майбутнє;

- для складання хорошого плану з чітким зазначенням використаного часу необхідно розподілити свої завдання на довго-, середньо- і короткострокові;

- основні принципи складання плану: регулярність, системність, послідовність;

- для забезпечення реальності планування слід планувати такий обсяг завдань, з яким менеджер може реально впоратися.

Як зазначає Г. Архангельський, особиста ефективність керівника на 30% залежить від його особистої організованості та на 70% – від грамотного делегування повноважень [7, с. 9]. Сьогодні існує велика кількість різних авторських методик «тайм-менеджменту», які дозволяють підвищити ефективність особистого тайм-менеджменту. Значного розповсюдження набули принцип Парето, система планування Франкліна, «АБВ-аналіз», принцип Ейзенхауера, метод «Альпи», система планування «60/20/20». Заразом слід відмітити, що в тайм-менеджменті не існує універсальної технології, яка підійде абсолютно всім і забезпечить бажаний результат. Більшість розроблених технологій у сфері управління часом враховують індивідуальне відношення до часу особистості, однак поза увагою залишають особливості колективу, специфіку завдань, які ним вирішуються, а також сформовані групові норми відношення до часу. Загалом кожен менеджер повинен виробити власну систему управління часом, ефективно використовувати свої можливості та потенціал колективу, який він очолює.

В тайм-менеджменті важливим є планування, яке доцільно проводити по різних часових проміжках: денне планування, тижневий план, кварталний, річний і так далі. Кожен період планування розглядається окремо. У зв'язку з цим доцільно планувати кожен період, співвідносячи плани один з одним і коригуючи їх під впливом зовнішніх обставин.

Планування як складова частина тайм-менеджменту являє собою підготовку до реалізації поставлених цілей, розробку комплексу заходів по їх досягненню і структурування роботи та дозвілля.

Розробка плану передбачає відповідь на кілька питань, які керівник повинен задати собі:

- основна мета періоду (дня, тижня, місяця і так далі);
- кількість часу, що є в розпорядженні;
- черговість виконання завдань в аналізованому періоді;
- необхідні підготовчі заходи, які необхідно виконати для реалізації мети.

Керівнику необхідно чітко уявляти фонд часу, який він має, це допоможе чітко виконувати свої обов'язки і досягти поставлених раніше цілей. Це пов'язано з тим, що план в цілому являє собою проект основних завдань і дій, які необхідно виконати для досягнення цілей.

Зокрема, для керівника туристичного підприємства доцільно враховувати при плануванні, скільки часу необхідно приділяти клієнтам, правильно вибрати, з якими клієнтами необхідно спілкуватися особисто, кого можна передати іншим співробітникам, необхідно заздалегідь планувати зустрічі.

Існує кілька основних правил, яких необхідно дотримуватися при плануванні, особливо при складанні денного плану:

- планувати тільки 60% від загального часу, так як завжди існують непередбачені обставини, які можуть внести корективи в план;
- аналіз раніше виконаних робіт і витрат часу на виконання операцій;
- планувати регулярно і системно;
- письмова фіксація плану, немає такого поняття як планування в голові;
- перенесення незроблене;
- лімітування часу на виконання конкретних завдань;
- виділення найбільш пріоритетних завдань;
- делегування завдань, що припускає виділення часу на проведення контролю.

Виконання цих правил допоможе оптимально скласти план на різні періоди. Однак, одним з найбільш важливих є денний план, який створює огляд справ дня і допомагає найбільш ефективно розподіляти час. Формувати план рекомендується переважно в кінці попереднього дня або на початку наступного.

Керівнику туристичної фірми треба планувати власну діяльність, щоб не упустити важливих моментів протягом робочого дня, так як від оперативності менеджера залежить можливість забронювати путівку яка цікавить клієнта. Особливо це важливо в високий сезон. При великому обсязі роботи годі й встигнути за потребами клієнтів і упустити споживача.

Наступним кроком в плануванні є розстановка пріоритетів, тобто приймати рішення щодо того, які з завдань є першорядними, і ті завдання, виконання яких доцільно відкласти або передоручити. У зв'язку з цим необхідно вміти свідомо встановлювати пріоритети, послідовно виконувати поставлені завдання, а також дотримуватися черговості їх виконання.

Керівнику доцільно братися за виконання завдань, узгоджуючись з їх важливістю, а не братися за виконання найпростіших завдань, що вимагають мінімальних зусиль і витрат часу.

Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення

часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та самоорганізацію [9, с. 14].

Важливою умовою побудови ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві є формування єдиної системи координат, в якій працює весь персонал підприємства, тобто розробка та впровадження в корпоративну культуру стандартів з таймменеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома персоналу правил, що регулюють питання його часової організації професійної діяльності). Зокрема, планування часу, управління задачами та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо. При впровадженні корпоративного таймменеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників, володіє функціями поштового клієнта тощо. Також широкого використовуються на підприємствах комп'ютерні програми, такі як: Act, Day-Runner, Leader Task, Day-Timer, Lotus Organizer, Timely, Pomodoro.cc, Dart, Time doctor, Roadmap тощо, електронні органайзери та кишенькові телефони.

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту.

Грамотно організований тайм-менеджмент також дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання робочого часу – це не тільки втрати керівництва підприємства, а й їхні власні, які можуть призвести до значного скорочення ефективності діяльності і, як наслідок, до зменшення заробітної плати.

Висновки. Використання технологій тайм-менеджменту в індустрії туризму дозволить персоналу професійно реагувати на зміни в українському суспільстві та адекватно адаптуватися до ринкових умов праці. Використання принципів та технологій тайм-менеджменту в практичній діяльності сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, скорочує втрати часу і забезпечує досягнення бажаних результатів. Автоматизація тайм-менеджменту дозволить скоротити час на обробку даних та забезпечить покращення роботи підприємств та користувачів за рахунок ефективного планування, що є особливо актуальним в умовах, коли фінансові та трудові ресурси є обмеженими, а час на роботу не збільшується. Грамотно побудована та організована управлінська діяльність має позитивний вплив на діяльність підприємства та дозволяє отримувати конкурентні переваги на ринку. Тому застосування технологій тайм-менеджменту на туристичному підприємстві, дозволяє керівникові значно підвищити продуктивність і результативність роботи команди.

Список літератури.

1. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис; пер. с англ. – М. : Издательство «Добрая книга», 2007. – 288 с.
2. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Брайан Трейси; [пер. с англ. А. Евтеева]. – М. : СмартБук, 2007. – 79 с.
3. Куликова В. Н. Заставьте время работать на вас / В. Н. Куликова. – М. : ЗАО Центрполиграф, 2008. – 192 с.
4. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 311 с.
5. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом [Електронний ресурс] / Н.О. Алюшина. – Режим доступу : <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
6. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців [Електронний ресурс]/ Н. М. Черненко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2011. – Вип.2(6). – Режим доступу : [www.dridu.dp.ua/zbimik/2011-02\(6\)/11cmndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbimik/2011-02(6)/11cmndds.pdf)
7. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
8. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості / Н. М. Буняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип.18. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
9. Гаврилюк А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України [Електронний ресурс]/ А. М. Гаврилюк, Х. В. Плещан // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf

References.

1. Prentis, S. (2007), *Integrirovannyj tajm-menedzhment* [Integrated Time Management], Izdatel'stvo «Dobraya kniga», Moscow, Russia, P.288.

2. Trejsi, B. (2007), *Rezultativnyj tajm-menedzhment: jeffektivnaja metodika upravljenja sobstvennym vremenem* [Effective time management: an effective method of managing your own time],: SmartBuk, Moscow, Russia, P.79.
3. Kulikova, V. N. (2008), *Zastav'te vremja rabotat' na vas* [Make time to work for you], ZAO Centrpoligraf, Moscow, Russia, P.192.
4. Arhangel'skij, G. A. Lukashenko, M. A. Telegina, T. V. and Behterev, S. V. (2012), *Tajm-menedzhment. Polnyj kurs : uchebnoe posobie* [Time management. Full course: study guide], Al'pina Publisher, Moscow, Russia, P.311.
5. Aliushyna, N. O. "Official time management: the art of managing your time", [Online], available at: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
6. Chernenko, N. M. (2011), "Time management as a means of improving the professional activity of civil servants", *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, vol. 2(6), [Online], available at: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnmdds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnmdds.pdf)
7. Arhangel'skij, G. A. (2008), *Korporativnyj tajm-menedzhment: Jenciklopedija reshenij* [Corporate time management: Encyclopedia of solutions], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia, P.160.
8. Buniak, N. M. (2017), "Self-management as an art of self-development of personality", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol.18, [Online], available at: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
9. Havryliuk, A. M. and Pletsan, Kh. V. (2016), "Time management as part of successful communicative interaction the tourism industry in Ukraine", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, [Online], available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf

Стаття надійшла до редакції 09.12.2019 р.