

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Валерія АРШУКОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Валерія АРШУКОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Анна СОРОКА

науковий

ступінь, вчене

звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Світлана ПЛОТНІЧЕНКО

науковий

ступінь, вчене

звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

_____ Аршукової Валерії Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в організації

керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «20» лютого 2026 р. № 51.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 15 » травня 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи тайм-менеджменту в системі управління організацією.

Розділ 2. Аналіз системи тайм-менеджменту в готельно-ресторанному комплексі VICTORIA DELUXE.

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності використання робочого часу в комплексі VICTORIA DELUXE.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 23 » лютого 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	09.02.2026- 19.02.2026
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	23.02.2026 - 24.04.2026
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	24.04.2025 - 04.05.2026
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	04.05.2026- 15.05.2026
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.05.2026- 22.05.2026
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	25.05.2026 - 11.06.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	10.06.2026 - 12.06.2026
8.	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.06.2026 - 16.06.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Валерія АРШУКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анна СОРОКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Сутність тайм-менеджменту як інструменту підвищення ефективності використання робочого часу та розвитку організації	7
1.2. Особливості впровадження системи тайм-менеджменту в умовах сучасного бізнес-середовища	13
1.3. Методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності тайм-менеджменту в організації	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ VICTORIA DELUXE	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика комплексу VICTORIA DELUXE.....	25
2.2. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE.....	32
2.3. Тайм менеджмент та його значення в структурі організації робочого часу та забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В КОМПЛЕКСІ VICTORIA DELUXE.....	44
3.1. Удосконалення системи тайм-менеджменту та заходи щодо її впровадження в діяльність підприємства.....	44
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення використання робочого часу	53
ВИСНОВОК	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ринкової економіки менеджерам організацій доводиться більше уваги приділяти проблемі оптимізації управління продуктивністю праці. Приховані резерви можна знайти у сфері керівництва людськими ресурсами насамперед за рахунок ефективного використання робочого часу.

Від вміння правильно розподілити і використати робочий час залежать продуктивність праці, ефективність виробничих процесів, задоволеність співробітників та загальний економічний розвиток підприємства. Зважаючи на це, сучасні підприємства, прагнучи досягти високих результатів, постійно шукають нові методи і підходи для оптимізації використання робочого часу.

Основними проблемами управління людськими ресурсами є: припинення виплати премій в організаціях, скорочення заробітної плати, останнім часом з'явилася масова практика скорочення робочого тижня, відправлення співробітників у позачергові неоплачувані відпустки. Тому в умовах, що склалися на підприємствах необхідні досить системні та обґрунтовані пошуки шляхів підвищення ефективного використання робочого часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останнім часом наукова та практична проблематика ефективності використання робочого часу в організації була досліджена багатьма вітчизняними та зарубіжними авторами, такими як Д. Аллен [43], Л. Реймонд [47], О. Бюркмен [44], Н. Чорна [42], Г. Писаревська [32], А. Сорока В. Засанський [37], Г. Євтушенко [13], А. Холодницька [40], Х. Журавльова [14], Л. Водянка, С. Тодорюк, А. Карп [8] та інші. Але в той же час в даних дослідженнях простежується недостатня увага способам підвищення ефективності використання робочого часу на підприємствах, що ще раз підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичні узагальнення та аналіз шляхів підвищення ефективності використання робочого часу в організації на прикладі готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

- 1) Визначити суть тайм-менеджменту як інструменту підвищення ефективності робочого часу та організаційного розвитку підприємства;
- 2) Розглянути особливості впровадження тайм-менеджменту в сучасному бізнесі;
- 3) Здійснити аналіз профілю діяльності готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE;
- 4) Здійснити дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE;
- 5) Описати значення тайм-менеджменту в структурі організації робочого часу та забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства;
- 6) Визначити шляхи підвищення ефективності використання тайм-менеджменту та заходи щодо впровадження його концепції в структурі забезпечення організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE;
- 7) Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення використання робочого часу.

Об'єктом кваліфікаційної дипломної роботи виступає тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності робочого часу.

Предметом кваліфікаційної дипломної роботи є шляхи підвищення ефективності використання тайм-менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження було використано комплекс методів: аналіз літературних джерел та документації підприємства; анкетування серед співробітників організації для виявлення їхнього ставлення до існуючих методів управління робочим часом, а також для оцінки рівня їхньої задоволеності робочими умовами; спостереження для визначення ефективності використання робочого часу та виявлення потенційних проблемних зон; статистичний аналіз для обробки даних, отриманих в ході анкетування; спостереження. Використання цих методів дозволило отримати всебічну картину про стан управління робочим часом в організації та розробити практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання робочого часу та забезпечення організаційного розвитку підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота, зміст якої викладено на 63 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменування, додатків та містить 17 таблиць і 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність тайм-менеджменту як інструменту підвищення ефективності використання робочого часу та розвитку організації

Тайм-менеджмент – це процес планування та свідомого контролю часу, витраченого на конкретну діяльність, особливо для підвищення ефективності та продуктивності [45]. Управління часом передбачає вимоги, пов'язані з роботою, соціальним життям, сім'єю, хобі, особистими інтересами та зобов'язаннями. Ефективне використання часу дає людям більше можливостей для управління діяльністю [1].

Спочатку термін «тайм-менеджмент» охоплював лише ділову та робочу діяльність, але з часом цей термін розширився, включивши також особисту діяльність [2]. Система управління часом – це розроблена комбінація процесів, інструментів, технік і методів. Управління часом зазвичай є необхідним у будь-якому управлінні проектом, оскільки воно визначає час і обсяг його завершення [9].

Історія управління часом починається з кінця 1800-х років. Люди завжди шукали кращих і ефективніших способів працювати (наприклад, ефективніший спосіб ловити тварин у пастки для їжі, чи ефективніший спосіб розпалювати вогонь за допомогою тертя). Але лише наприкінці 1800-х і на початку 1900-х років виник цілеспрямований науковий підхід до того, щоб виконувати завдання швидше, з меншими зусиллями [18].

Фредерік Вінслоу Тейлор зазвичай вважається батьком наукового менеджменту. У 1911 році він написав свою книгу «Принципи наукового

менеджменту», яка разом із роботами Френка та Ліліан Гілбрет стала стартовим майданчиком для сучасного управління часом [43]. Це почалося як прагнення підвищити продуктивність у виробництві, зосереджене на ефективності окремих працівників, швидко поширилося на офіс, а згодом охопило й домашнє середовище. Тейлор шукав найкращий спосіб виконувати кожну роботу, стандартизуючи методи роботи та інструменти, щоб підвищити продуктивність. Тейлоризм, як його називали, почав змінювати спосіб функціонування організацій. До того часу організації зазвичай створювалися вдома або на неформальних підприємствах, де робочі місця були відкриті. Не було жодних перешкод для спілкування, і ідеї могли вільно поширюватися між співробітниками. Натомість виробничі зони та офіси були розділені, робота стала спеціалізованою, процедури стали фіксованими, а ефективність зростала. На жаль, зв'язок зменшився. Принаймні тимчасово людські стосунки відійшли на другий план, ніж продуктивність [47]. Це не було наміром Тейлора. Він намагався полегшити роботу працівника, а також змусити його підвищити продуктивність. Хоча він не придумав фразу «працюй розумніше, а не важче», це був його намір. Френк і Ліліан Гілбрет також мали вплив, запровадивши дослідження часу та руху у виробничий процес. У подружжя Гілбретів було дванадцять дітей, і фільм «Дешевше на десяток» був заснований на їхньому житті. Вони продемонстрували, що ті самі принципи, які застосовуються в бізнесі, можна адаптувати до дому. Їхня робота породила промислове проектування, дослідження часу та стандарти стимулювання, а також постійне прагнення до ефективності не лише на заводах, але й в офісах [46].

Сам термін «тайм-менеджмент» став відомим у 1950-х і 1960-х роках як інструмент, який допомагає менеджерам краще використовувати наявний час [45]. Інструмент був заснований на практичному досвіді у формі того, що потрібно і чого не варто робити. На перший погляд здається, цей термін означає, що часом керують, але насправді це діяльність, якою керують у часі. Значна частина порад щодо управління часом стосується стандартизації та рутинізації діяльності для підвищення ефективності. Час, отриманий завдяки

цій підвищеній ефективності, може бути використаний для інших видів діяльності, навмисно обраних як таких, що варті уваги, а не діяльності, яка служить лише засобом досягнення менш вартісних цілей, так званих марнотратників часу [26]. Іншими словами, час виграють для діяльності, яка цього заслуговує, і повну концентрацію можна присвятити цій діяльності протягом більш тривалого періоду часу.

Історія тайм-менеджменту показує: на початку розвитку тайм-менеджменту люди зосередилися на ефективності за рахунок людської взаємодії. Згодом це призвело до більшої уваги до взаємодії людей, але з тією ж метою – ефективності та продуктивності. Наша одержимість ефективністю є дещо помилковою, і, як зазначає Гарольд у своїх працях, справжньою метою є ефективність і баланс [42].

Нині немає єдиного, загальноприйнятого визначення сутності тайм-менеджменту. Так, Г. Писаревська визначає тайм-менеджмент як планування, організацію розподілу та контроль за використанням робочого часу в організації та власного часу керівника з метою підвищення ефективності роботи окремих підрозділів та організації загалом [32]. Згідно з визначенням О. Колесова, «тайм-менеджмент – це технологія, що дозволяє використовувати непоправний час у відповідності до цілей і цінностей» [21]. О. Бюркмен розглядає тайм-менеджмент як концепцію, згідно з якою слово time (час) – це аббревіатура, що означає власне час (time), інформацію (information), гроші (money) та енергію (energy). За його твердженням, управління цими чотирма речами здійснюється при управлінні часом. Таким чином, застосовувані техніки спрямовані не на те, щоб встигнути більше, а на те, щоб досягти більшого [44].

На основі вищенаведених визначень, нами пропонується розуміння тайм-менеджменту (організації часу, керування часом) як технології впорядкування часу, спрямованої на підвищення ефективності його використання.

Тайм-менеджмент спрямований на вирішення проблем. Прикладами типових проблем є: почуття перевантаженості роботою; надто оптимістичне планування; нездатність впоратися з відволікаючими факторами; тиск дедлайну; прокрастинація [32]. Основою тайм-менеджменту є запобігання цим проблемам шляхом підготовки та планування. Можна використовувати багато методів планування, спрямованих на отримання загального огляду завдань, підзадач, дій і методів їх запам'ятовування, наприклад, складання списку справ, упорядкування його відповідно до пріоритетності на основі важливості (що стосується ефективності) та терміновості (відповідає своєчасності) і розклад завдань на місяці, тижні та дні [42].

Крім того, тайм-менеджмент можна розглядати як спосіб залишатися на шляху в динамічних умовах [31]. Таким чином, це більше, ніж планування, і включає в себе цикл встановлення цілей, планування, відстеження прогресу (моніторинг) і оцінку досягнення мети. Незважаючи на всесвітню популярність навчання тайм-менеджменту, досліджень щодо тайм-менеджменту було відносно мало. Тобто, хоча було проведено кілька досліджень щодо навчальної поведінки студентів і, меншою мірою, серед індивідів у робочому середовищі, є лише кілька результатів досліджень, які підтверджують вимоги тайм-менеджменту щодо підвищення ефективності та кращої продуктивності [44;46]. Тереза Гофф Макан запропонувала модель тайм-менеджменту, в якій поведінка тайм-менеджменту, як-от постановка цілей і організація, призводить до сприйняття контролю над часом, що призводить до таких результатів, як підвищення продуктивності та зменшення напруги. Праці, які досліджували цю модель, кілька разів встановлювали зв'язок між відчуттям контролю над часом і напругою. Однак взаємозв'язок між певними типами поведінки та контролем часу, а також між контролем часу та продуктивністю призвів до суперечливих результатів дослідження [48]. Крім цієї моделі, підхід до управління часом був здебільшого атеоретичним, зосередженим на особистих навичках, без урахування того, чому виникають проблеми та чому вони такі поширені.

Небагато відомо про робочий контекст, який може відігравати важливу роль у покращенні використання часу. Більш повна теоретична основа тайм-менеджменту, ніж представлена досі, також повинна включати зміст завдання та соціальні впливи, а також відповіді на певні питання, наприклад, такі: чи має людина автономію, щоб самостійно керувати діяльністю протягом певного часу, делегувати діяльність або відмовляти певним проханням? Наскільки велике навантаження людини? [49].

Деякі автори припускають, що управління часом можна розглядати як змінну індивідуальних відмінностей, і є кілька ознак того, що деякі люди краще планують і уважніше ставляться до часу, ніж інші. Прикладами цих індивідуальних відмінностей є терміновість часу (ступінь, до якої людина поспішає та зосереджена на часі); поліхронність (можливість виконувати декілька видів діяльності одночасно); та ефективність використання часу [50].

Внутрішню структуру тайм-менеджменту можна продемонструвати як взаємозв'язок складових частин рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура тайм-менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [50].

Як відзначає більшість дослідників, перенесення представленої структури в практичну площину її використання дасть помітну економію робочого часу, вплине на трудову дисципліну і, зрештою, позитивно вплине на ефективність праці. Практичне впровадження принципів цієї технології в організацію виробничих процесів зробить їх ефективнішими і високо результативними.

1.2. Особливості впровадження системи тайм-менеджменту в умовах сучасного бізнес-середовища

У всі часи та у всіх сферах функціонування людини правильно спланований час забезпечував досягнення вищих результатів. В умовах ринкових відносин значення ефективного використання часу значно зростає. Це пов'язано з тим, що за жорсткої конкуренції дедалі більшого значення набуває результативність праці, що дедалі помітніше позначається на підсумках діяльності як втрати, понесеної внаслідок недоглядів, і виграшу, отриманого від реалізації резервів підприємства і зростання продуктивності праці. Отже, останнім часом дедалі більше організацій розуміють потребу у централізованому використанні технологій тайм-менеджменту [1]. Ця потреба обумовлена такими факторами як:

- зростання темпу змін у зовнішньому середовищі, що вимагає від співробітників більшої самостійності, прийняття рішень, планування власного часу;
- збільшується питома вага нематеріальних активів у вартості організації; «ключові компетенти» та ефективність їхньої роботи стають основним фактором успішності все більшої кількості компаній;
- підприємства постійно розвиваються та зростають вимоги до співробітників, які повинні знаходити час на нові проекти, на аналіз нових ринків та напрямків сфер діяльності, бути відкритими до нових знань [20].

Таким чином, висока організація праці та вміння грамотно витратити час є неодмінною умовою ефективної діяльності підприємства. Однак частина керівників не застосовують технології тайм-менеджменту на підприємствах, деякі з них навіть не чули про існування цієї технології. Вони намагаються знайти різні способи підвищення ефективності організації, що, наприклад, у деяких випадках може призвести до погіршення якості послуг та товарів [39]. Деякі керівники замислюються про можливість ефективніше використовувати наявні в них ресурси, зокрема, такий важливий, як час. Подібні тривожні сигнали роблять розгляд проблеми використання робочого часу та проблеми вдосконалення управління ним надзвичайно своєчасним та актуальним [31].

Сучасна економіка потребує збільшення масштабів виробництва, нових форм організації праці, нових підходів, нетривіальних рішень. У цьому плані раціональне управління як особистим, так і робочим часом стає ключовою ланкою, найважливішим чинником успіху та розвитку як особистості сучасного співробітника, так і організації загалом. Нормування та регламентація робочого дня на сьогоднішній день зберігається як базовий фактор внутрішньоорганізаційного управління трудовим процесом. Аналіз використання робочого дня дозволяє дати оцінку існуючому рівню управління та організації праці, виявити причини втрат робочого дня і усунути їх, підвищити ефективність використання робочого дня, цим поліпшити техніко-економічні показники підприємства. Впровадження технології тайм-менеджменту призведе до найповнішого та найефективнішого використання робочого часу, до мінімізації непродуктивного його використання, створить умови підвищення якості виконавчої праці, скорочуючи терміни виконання, але збільшуючи загальний обсяг роботи [28].

У статті Г. Писаревської [32] виділено принципи та правила побудови ефективної системи застосування тайм-менеджменту на практиці. В основу раціонального розподілу часу покладено основний принцип, на якому наголошують усі прихильники досягнення ефективності трудових процесів за

рахунок впровадження технології тайм-менеджменту – принцип планування роботи рис. 1.2.

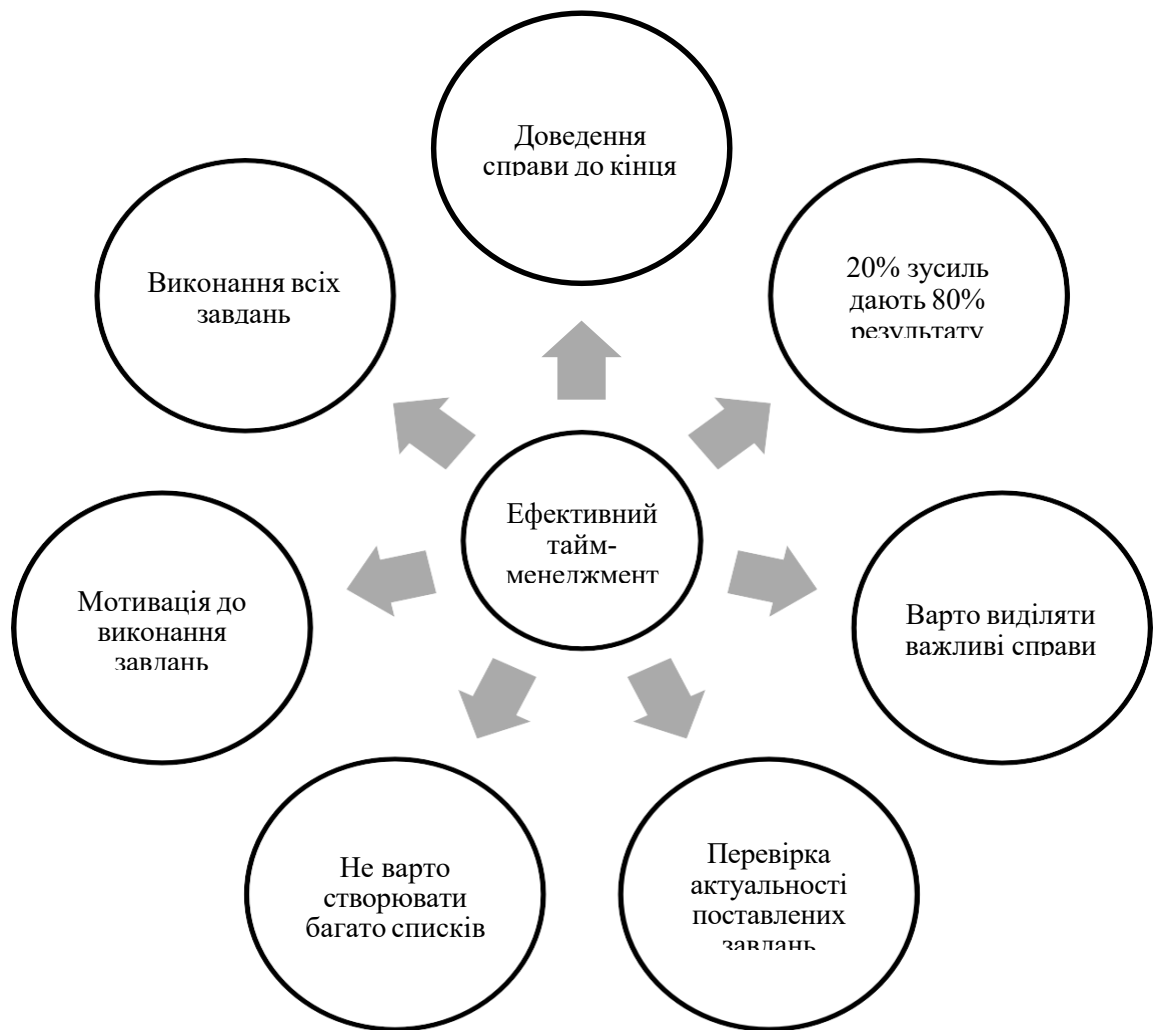


Рис. 1.2. Правила побудови ефективної системи тайм-менеджменту
Джерело: побудовано автором на основі [32].

У зв'язку з тим, що у кожної людини є індивідуальні особливості, необхідно формувати технології управління часом з урахуванням цих особливостей [46]:

- біологічний годинник – ця особливість впливає на те, в який час доби припадає максимальна активність людини;
- інтелектуальний інжиніринг – це застосування знань про потенціал людського мозку, про його домінуючі півкулі;

- психологічний будильник – це особливість, в якій виділяють психологічну часову перспективу, яка складається зі сприйняття часу як процесу формування психологічного сьогодення;

- стиль поведінки людини – відображення моральних та етичних норм особистості, що визначають реакцію людини на різні життєві ситуації.

Існує велика кількість інструментів для забезпечення ефективної організації та управління часом, що відрізняються тим, що розглядають робочий процес з різних сторін [44]. Це зокрема:

1. Правило «6П». Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники. Планування може точно розподіляти час, фінанси та кошти на кілька основних цілей. Не маючи чіткого фокусування навряд чи можна уникнути марнотратства сил з невражаючими результатами.

2. Принцип Парето або принцип 80:20 формулюється як «20 % зусиль дають 80 % результату, а решта 80 % зусиль – лише 20 % [41]. З багатьох значимих чи незначних чинників лише одиниці результативні. Кожне завдання має свої особливості, що відрізняють його від того, яким воно здається на перший погляд. Зважаючи на їх наявність, очікування та підсумковий результат суттєво відрізняються. Цей метод допомагає працівнику оцінити, яка робота приносить найбільшу віддачу, щоб прикладати до її виконання більше ресурсів.

3. Метод прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера. Принцип Ейзенхауера дозволяє комбінувати лише два критерії – «важливо» і «терміново»; так виходить чотири класи пріоритетів:

- справи А (важливі та термінові). Завдання такого типу необхідно виконувати швидко, вони принесуть значний ефект;

- справи Б (важливі, але не термінові). Такі завдання мають найбільшу віддачу, за несвоєчасного виконання, вони переходять у групу А;

- справи В (термінові, але не важливі). Сюди входять справи, які не дають великих результатів, що може негативно відбиватися на ефективності робочого процесу.

- відносини Р (неважливі та нетермінові). Ці завдання не дають позитивних результатів [45].

Для успішного планування необхідно проаналізувати і класифікувати всі завдання, що стоять. Тоді вишикується ієрархічний список, завдяки якому ви знатимете, що, коли і як потрібно робити для досягнення своїх цілей.

4. Піраміда Франкліна, або управління часом за методом Франкліна – це цілісна система постановки та реалізації цілей. Її головною особливістю є спрямованість на результат та планомірний рух від загального до конкретного. Весь життєвий розпорядок, в такий спосіб, підпорядкований досягненню головних життєвих цілей.

Суть методу полягає у розподілі завдань на підзавдання, створюючи шлях реалізації будь-якого глобального завдання.

5. Метод «Альпи» – це техніка планування, у якій акцент робиться на контроль витраченого часу. Даний метод складається з 5 етапів:

- скласти перелік справ на день, включаючи регулярні та вхідні завдання;
- оцінка часу виконання кожного завдання зі списку;
- резерв часу, за принципом 60:40, тобто план повинен займати в ньому понад 60 % робочого часу, 40 %, що залишилися – резервуються для термінових і незапланованих справ;
- скорочення часу, відведеного на завдання, шляхом розстановки пріоритетів або делегування завдань;
- підбиття підсумків виконання поставлених завдань [50].

Метод «Альпи» має кілька переваг перед роботою зі звичайним списком справ. Він допомагає концентруватися на головному та максимально ефективно розпоряджатися наявним часом. А також знижує рівень стресу, підвищує мотивацію та самодисципліну, а наприкінці дня створює відчуття успіху.

6. Personal Efficiency Program (PEP) – це методика особистої ефективності. Це ціла система методів та інструментів, що дозволяє навести лад у справах, у паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній

пошті та у всій особистій інформації, з якою стикається менеджер під час роботи. Дуже важливим фактором методики, без якого вона не працюватиме, є розвиток навичок. Якість роботи та життя залежить від тих звичок, які ми маємо. І якщо зробити PEP своєю звичкою, це підвищить ефективність роботи в кілька разів [41].

7. Методика «Помідори» – це техніка керування часом. Цей метод передбачає збільшення ефективності роботи при менших часових витратах за рахунок глибокої концентрації та коротких перерв. Відрізки часу – «помідори» тривають по півгодини: 25 хвилин роботи та 5 хвилин відпочинку [43].

8. Метод «100 блоків». Більшість людей сплять по сім-вісім годин, а решта -16–17 годин або приблизно 1000 хвилин – не сплять. Якщо поділити ці 1000 хвилин на 100 10-хвилинних блоків, то від пробудження і до відходу до сну весь день буде поміщений у ці невеликі десятихвилинні квадратики. При заповненні цих блоків (кожен з яких триває 10 хвилин) тим, на що хотілося б витратити свій день, можна побачити які справи займають найбільшу кількість часу. Якщо побудувати такі схеми щодня тижня, можна виявити недоліки організації часу і з'ясувати чинники, які заважають навести лад у розпорядку дня [48].

Позитивний вплив при застосуванні перерахованих вище методик на організацію робочого процесу буде безумовним. Проте існують чинники які заважають їх впровадженню в робочий процес: відсутність конкретних термінів виконання завдання; невідповідність цілей; рутинна робота, що не викликає ентузіазму, перенесення термінів виконання завдання, що завжди призводить до перевантаження поточних справ, відсутність режиму, непотрібні завдання, які «крадуть» час [50].

Як відомо, не існує універсальних систем планування та управління часом. На підприємстві необхідно поєднувати застосування різних методів тайм-менеджменту, підлаштовуючи їх під індивідуальні особливості, щоб підвищити ефективність конкретної людини, що призводить до підвищення ефективності всього підприємства та покращення якості життя в цілому.

Як відзначає Д. Аллен, в сучасному бізнесі тайм-менеджмент відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності, продуктивності та успішного функціонування організацій. Впровадження тайм-менеджменту є складним і багатогранним процесом, який потребує врахування багатьох факторів, зокрема специфіки бізнесу, культури компанії, технологічного забезпечення та індивідуальних особливостей співробітників [43].

Як відзначає дослідник, однією з ключових особливостей впровадження тайм-менеджменту є необхідність чіткого визначення пріоритетів та цілей організації. Успішний тайм-менеджмент починається з розуміння того, що саме потрібно досягти і які завдання мають найвищу пріоритетність. Визначення пріоритетів допомагає уникнути хаосу і дозволяє співробітникам зосередитися на найважливіших аспектах роботи [43].

Сучасні технології пропонують широкий спектр інструментів для управління часом, від простих додатків для планування до комплексних систем управління проектами. Впровадження тайм-менеджменту в сучасному бізнесі нерозривно пов'язане з використанням таких інструментів. Вони дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, полегшують комунікацію і співпрацю між співробітниками, забезпечують можливість відстеження прогресу виконання завдань і дотримання термінів [45].

Важливою складовою впровадження тайм-менеджменту є навчання співробітників ефективним методам і технікам управління часом. Воно включає тренінги, семінари, коучинг та інші форми навчання. Навчання допомагає працівникам розвивати необхідні навички, такі як планування, визначення пріоритетів, делегування завдань, управління стресом та інші. Розвиток цих навичок сприяє підвищенню продуктивності і ефективності роботи [24].

Для успішного впровадження тайм-менеджменту необхідно інтегрувати його в корпоративну культуру організації. Це означає, що принципи ефективного управління часом повинні бути підтримані на всіх рівнях організації, від керівництва до рядових співробітників. Корпоративна

культура, яка цінує і підтримує тайм-менеджмент, сприяє створенню робочого середовища, де всі члени команди прагнуть до ефективного використання свого часу і ресурсів [41].

Кожна організація і кожен співробітник мають свої особливості, тому важливо застосовувати індивідуальний підхід до впровадження тайм-менеджменту. Це означає, що методи і техніки повинні бути адаптовані до конкретних умов і потреб. Індивідуальний підхід допомагає враховувати особисті особливості співробітників, їхні сильні та слабкі сторони, що сприяє більш ефективному впровадженню тайм-менеджменту [50].

Загалом, тайм-менеджмент – це не одноразова дія, а постійний процес вдосконалення. Для досягнення стабільно високих результатів необхідно регулярно переглядати та коригувати методи управління часом, враховуючи зміни в організації та зовнішньому середовищі. Постійне вдосконалення допомагає підтримувати ефективність роботи на високому рівні і адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Отже, впровадження тайм-менеджменту в сучасному бізнесі є складним, але надзвичайно важливим процесом, який вимагає системного підходу, технологічної підтримки, навчання співробітників і інтеграції в корпоративну культуру. Ефективний тайм-менеджмент сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню конкурентоспроможності організації. У сучасному світі, де час є одним з найцінніших ресурсів, вміння ефективно ним управляти стає ключовою перевагою для будь-якої організації.

1.3. Методичні підходи та інструментарій оцінювання ефективності тайм-менеджменту в організації

Ефективність тайм-менеджменту в сучасній організації є ключовим фактором забезпечення її конкурентоспроможності та сталого розвитку. В

умовах динамічного бізнес-середовища раціональне використання робочого часу виступає не лише ресурсом підвищення продуктивності праці, але й інструментом оптимізації управлінських процесів.

Оцінювання ефективності тайм-менеджменту передбачає комплексний аналіз використання робочого часу, результатів діяльності персоналу, а також організаційних процесів. У науковій практиці сформовано декілька базових підходів, які доцільно застосовувати в сукупності.

Основні підходи до оцінювання тайм-менеджменту та їх характеристика представлена в таб. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до оцінювання ефективності тайм-менеджменту

Підхід	Сутність	Основні показники	Переваги	Недоліки
Процесний	Аналіз структури використання часу	Витрати часу, простої	Деталізація процесів	Витратність збору даних
Результативний	Оцінка кінцевих результатів	Продуктивність, KPI	Орієнтація на результат	Ігнорує причини
Поведінковий	Аналіз поведінки персоналу	Дисципліна, самоорганізація	Враховує людський фактор	Складність вимірювання
Комплексний	Поєднання всіх підходів	Інтегральні показники	Найбільш точний	Складність реалізації

Джерело: складено автором на основі [45, 41, 50].

Процесний підхід базується на дослідженні структури робочого часу. Основна його мета — виявлення непродуктивних витрат та оптимізація процесів. Тому структура використання робочого часу працівника представлена нами на рис. 1.3.

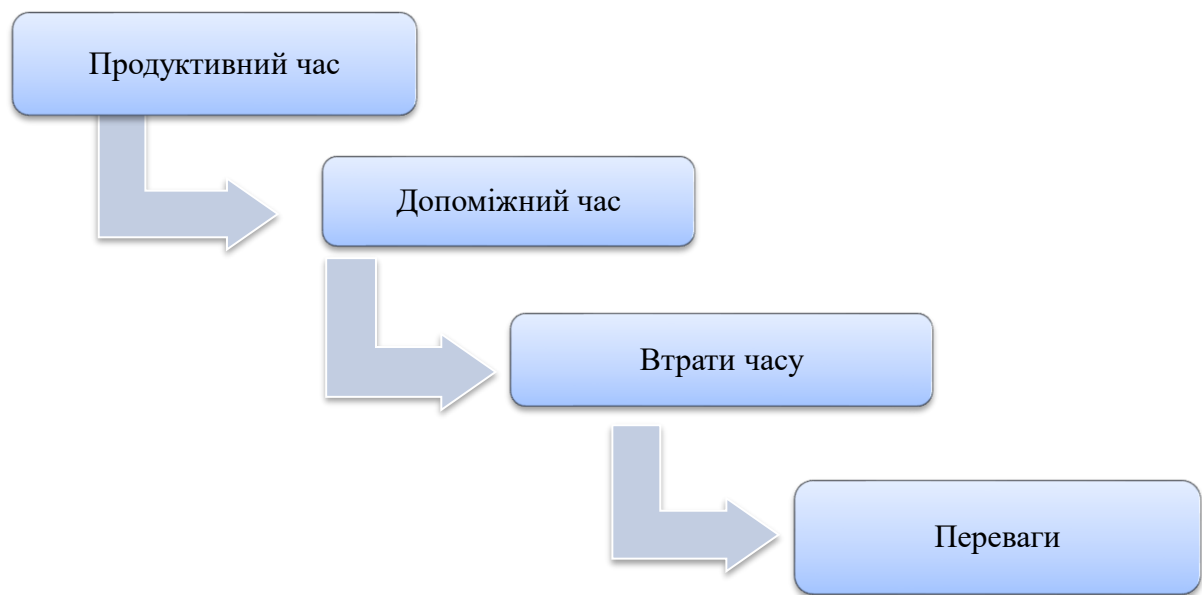


Рисунок 1.3. Структура використання робочого часу працівника

Джерело: побудовано автором.

Рисунок 1.3 відображає структуру розподілу робочого часу, що дозволяє ідентифікувати резерви його оптимізації.

Продемонструємо інструменти процесного аналізу в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Інструменти аналізу робочого часу

Інструмент	Характеристика	Сфера застосування
Хронометраж	Вимірювання часу операцій	Операційна діяльність
Фотографія робочого дня	Повний запис діяльності	Адміністративний персонал
Тайм-трекінг	Автоматичний облік часу	ІТ, менеджмент
Self-tracking	Самостійний контроль	Індивідуальний рівень

Джерело: побудовано автором на основі [37].

Якщо говорити про результативний підхід, то даний підхід орієнтований на оцінку ефективності через результати діяльності, які наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні показники результативності

Показник	Формула	Значення
Продуктивність праці	Обсяг / час	Ефективність роботи
Коефіцієнт використання часу	Фактичний / плановий час	Рівень ефективності
KPI	Фактичний / план	Досягнення цілей

Джерело: складено автором на основі [29].

В свою чергу поведінковий підхід акцентує увагу на розвитку навичок самоменеджменту, що відображає рис. 1.4.



Рисунок 1.4. Модель поведінкового тайм-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [41].

На основі вище сказаного наведено в таблиці 1.4, основні інструменти тайм-менеджменту.

Таблиця 1.4

Ключові інструменти тайм-менеджменту

Інструмент	Суть	Ефект
Матриця Ейзенхауера	Пріоритетність задач	Скорочення втрат часу
АВС-аналіз	Розподіл завдань	Підвищення ефективності
Парето	80/20	Концентрація на важливому
SMART	Постановка цілей	Чіткість виконання

Джерело: складено автором.

Якщо оцінювати комплексну систему оцінювання, то вона матиме наступний вигляд рис. 1.5.

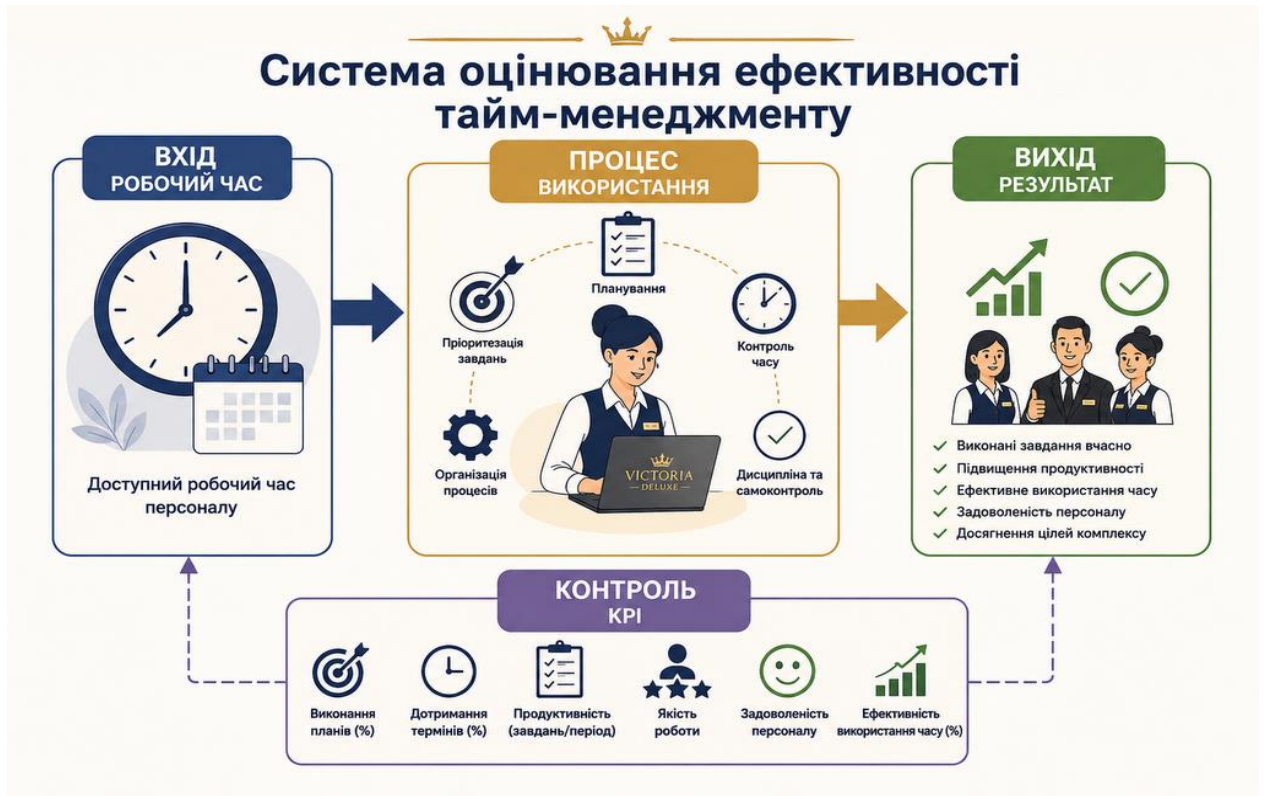


Рис. 1.5. Система оцінювання ефективності тайм-менеджменту.

Джерело: згенеровано ШІ на основі власного бачення.

Таким чином, оцінювання ефективності тайм-менеджменту повинно здійснюватися комплексно із застосуванням різних підходів, що дозволяє отримати об'єктивну картину використання робочого часу та сформулювати основу для його оптимізації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ VICTORIA DELUXE

2.1. Організаційно-економічна діяльність комплексу VICTORIA DELUXE

Victoria Deluxe – це готельно-ресторанний комплекс у центрі Чернівців, призначений для справжніх поціновувачів комфорту та якісних європейських послуг. Тут відвідувачам пропонується поринути у світ вікторіанської епохи. Будівля, в якій розташований готель, була побудована за часів Австро-Угорської імперії, тому в готельно-ресторанному комплексі можна сповна насолодитися духом стилю віденського модерну. Це місце, колись резиденція королівських родин, сповнене витонченої естетики. Створюючи Victoria Deluxe, дизайнери приділили особливу увагу сервісу, який повинен бути на найвищому рівні. Команда готельно-ресторанного комплексу добре навчена та постійно розвивається, щоб забезпечити ідеальний сервіс, щоб зробити перебування в готелі максимально комфортним та безтурботним. Для команди готельно-ресторанного комплексу надзвичайно важливо, щоб кожен гість залишився задоволеним, тому вона дбає в першу чергу про європейський рівень обслуговування [51].

Готель пропонує такі типи номерів: Президентський люкс 3,950€ за добу, Напівлюкс 3,150€ за добу, Стандарт Двомісний (King Size) 2,650€ за добу, Стандарт Одномісний 2,450€ за добу, Стандарт двомісний (2 односпальні) 2,650€ за добу, Напівлюкс сімейний на 4-х 3,950€ за добу [51].

Додаткові послуги: прання та прасування, зберігання цінностей у сейфі, автостоянка під охороною, виклик таксі, цілодобова стійка реєстрації, цілодобовий "Room Service", безкоштовний Wi-Fi, ліфт, дитяча кімната [51].

Особливістю готелю є ресторан – Noël – із затишною терасою, де можна насолодитися чудовими стравами європейської, середземноморської та японської кухні. Це чи не єдиний ресторан, який може похвалитися окремою будівлею в центрі міста, розкішним залом, атмосферною літньою терасою. Меню закладу задовольнить будь-які гастрономічні уподобання, оскільки містить багато оригінальних страв, які точно не залишать клієнтів байдужими. Барна карта вражає різноманітністю і включає як перевірену класику, так і ряд фірмових коктейлів від кращих майстрів бару [51].

Готельно-ресторанний комплекс VICTORIA DELUXE працює в умовах високої конкуренції, особливо враховуючи значну кількість подібних закладів у регіоні. Основними конкурентами є інші готелі та ресторани комплекси, що пропонують аналогічні послуги. Однак, VICTORIA DELUXE відрізняється від них кількома ключовими аспектами:

- комплекс розташований у зручному та привабливому місці, що робить його доступним для туристів та місцевих жителів;
- високий рівень обслуговування та індивідуальний підхід до кожного гостя;
- сучасні та комфортабельні номери, обладнані всіма необхідними зручностями;
- широкий спектр послуг.

Здійснимо економічний аналіз діяльності підприємства та відобразимо результати в таблиця 2.1.

Таблиця 2.1.

Фінансові показники готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту до 2023 р. %	Темп росту до 2024 р. %
Виручка від реалізації	3733000	3835000	3958000	102,73	103,21
Собівартість	2146000	2240000	2782000	104,38	124,20
Прибуток від продажів	1587000	1595000	1176000	100,50	73,73
Інші доходи	854000	232000	970000	27,17	418,10
Інші розходи	315000	38000	103000	12,06	271,05
Прибуток до оподаткування	2126000	1789000	2043000	84,15	114,20
Податок на дохід	425000	358000	409000	84,15	114,20
Чистий прибуток	1701000	1431000	1634000	84,15	114,20
Рентабельність діяльності, %	45,56	37,32	41,29	81,91	110,65

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітів.

За даними таблиці 2.1. можна відзначити, що виручка готельно-ресторанного комплексу зростає до 2023 року на 2,73% і до 2024 року на 3,21%. Збільшення припливу коштів відбилося на збільшенні обсягу чистого прибутку, який виріс в 2024 році на 14,2%. Рентабельність діяльності готельно-ресторанного комплексу в 2024 році збільшилася на 3,97% і склала – 41,29% – досить високий рівень.

Оскільки основний вид діяльності підприємства – надання послуг розміщення та громадського харчування, то розглянемо структуру його товарообігу.

Таблиця 2.2.

Товарообіг готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виручка всього	3733000	3835000	3958000
Оборот послуг власного виробництва	2314460	2423720	2379550
Оборот покупних товарів	1418540	1411280	1578450
Питома вага обороту послуг власного виробництва в загальному товарообігу, %	62,00	60,12	60,12
Питома вага обороту покупного товару в загальному товарообігу, %	38,00	39,88	39,88

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітів.

За даними таблиці можна відзначити, що товарообіг за власними послугами підприємства збільшився на 4,72% в 2023 році і скоротився в 2024 році на 1,82%. Питома вага (частка) товарообігу продукції власного виробництва збільшується до 2023 року на 1,94% і скорочується в 2024 році на 4,87%.

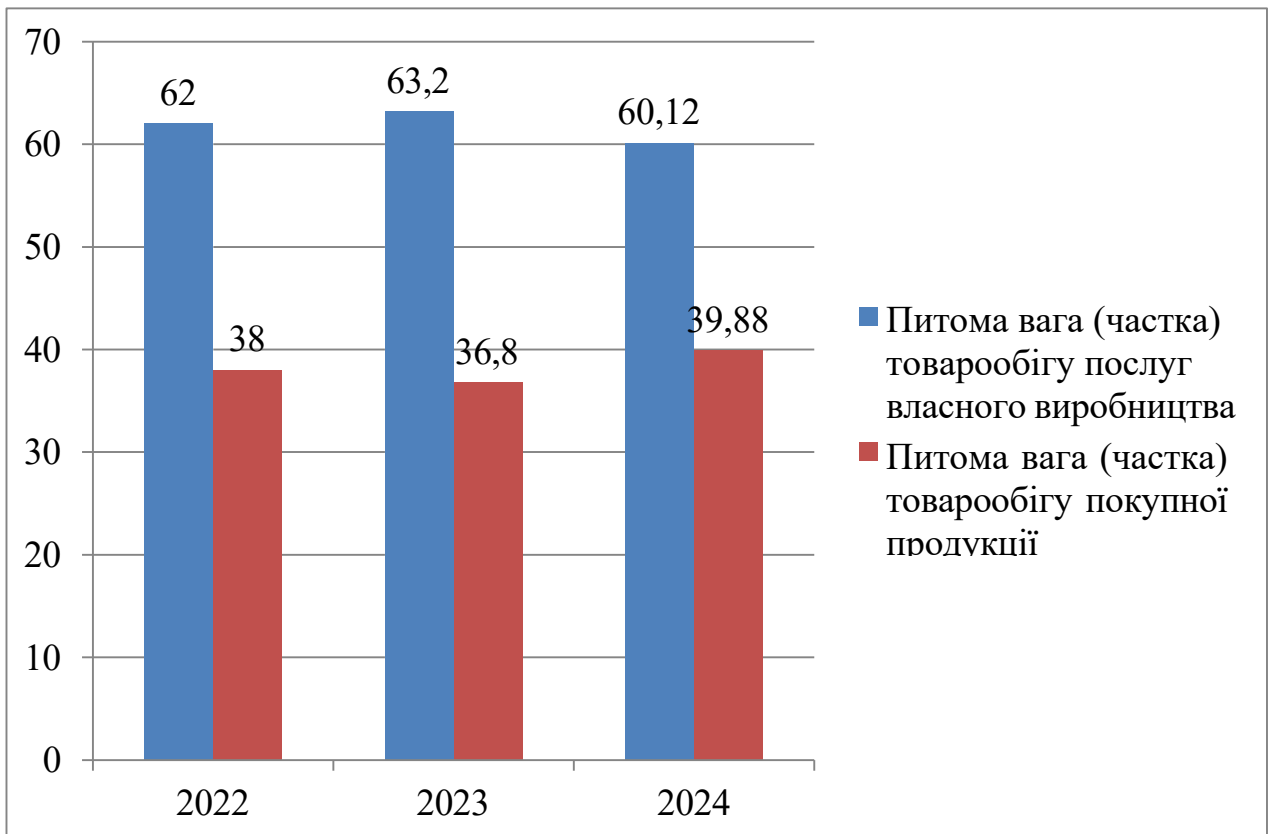


Рис. 2.1. Товарообіг готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe в динаміці

Джерело: побудовано автором.

Отже, проведений економічний аналіз підприємства дає змогу стверджувати, що готельно-ресторанний комплекс Victoria Deluxe є прибутковим підприємством, однак наявні деякі проблеми: низький темп зростання продажів, незбалансованість асортименту товарів та послуг, що призводить до невисокого темпу зростання фінансових показників закладу.

Варто також провести аналіз складу та руху трудових ресурсів, визначити їх вплив на динаміку основних економічних показників підприємства. Для початку нам необхідно проаналізувати такі якісні та кількісні характеристики персоналу готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe, як рівень кваліфікації співробітників та рівень продуктивності персоналу. Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами підприємства за 2022 – 2024 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та структура середньооблікової чисельності готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe

Показник	2022		2023		2024		Відхилення звітнього 2024 від	
Середньооблікова чисельність	чол	%	чол	%	чол	%	2022	2023
	29	100%	30	100%	30	100%	105%	100%
із них:								
керівники	6	21%	6	18%	6	18%	100%	100%
спеціалісти	23	79%	24	82%	24	82%	108%	100%

Джерело: розраховано автором.

З таблиці 2.3 видно, що чисельність співробітників зросла (порівняно з 2022 роком) на 5%, а щодо 2024 року ці показники не змінилися. Виходить, що в досліджуваній період склад і структура чисельності досліджуваного підприємства практично не змінювалася.

Якість наданих послуг багато в чому залежить від рівня кваліфікації співробітників, а це – своєю чергою – впливає на обсяг продажу та прибуток компанії. У цій компанії майже всі співробітники мають середню спеціальну або вищу професійну освіту, а деякі стабільно підвищують рівень кваліфікації на різних курсах з готельно-ресторанного бізнесу. Крім того, всі співробітники компанії стежать за новинами готельно-ресторанного бізнесу (законодавчими актами, змінами у середовищі конкурентів) та будують свою професійну діяльність на підставі всього перерахованого вище. Не менш важливим є середній вік співробітників компанії. Згрупуємо дані про вік працівників компанії та відобразимо їх у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Склад трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу Victoria
Deluxe за віком

Вік	2022		2023		2024	
Загальна кількість	чол.	%	чол	%	чол	%
	29	100%	30	100%	30	100%
18-24 роки	1	4%	2	7%	2	7%
25-29 років	23	79%	23	76%	23	76%
30-39 років	5	17%	5	17%	5	17%
40-54 роки						
55 років і старші						

Джерело: побудовано автором.

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.4, виходить, що на підприємстві дуже низький рух робочої сили: 5% прийнятих співробітників у 2023 році та лише кілька звільнених осіб за цей період часу. Це просто відмінний показник, який говорить про те, що керівник грамотно мотивує своїх співробітників і успішно створює великий та дружний колектив, захоплений одними й тими самими завданнями. Крім того, важливо відзначити те, що на момент 2024 року кількість співробітників, що постійно працюють в компанії, склала 100%, хоча на момент 2022-2023 років частка постійних працівників була значно нижчою (79 і 76% відповідно). Ці дані говорять про сталість кадрового складу підприємства, а це в свою чергу говорить про високу кваліфікацію співробітників та високий рівень продуктивності праці.

2.2. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE

Ефективна робота підприємства багато в чому залежить від повноти та доцільності використання фонду робочого часу. Проведемо аналіз середньостатистичного робочого дня готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe. Оцінка ефективності використання робочого дня одним робочим здійснюється з допомогою даних балансу робочого дня. табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Баланс робочого часу готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe

№ п. п.	Показники	2024 рік		Відхилення від плану (+,-)	У %
		За планом	Фактично		
1	2	3	4	5	6
1	Календарний фонд часу, днів	365	365	-	-
2	В тому числі:	10	10	-	-
	Святкових днів				
	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 адміністрації	1,2	1,5	+0,3	+27,27
	Прогули	-	-	-	-
5	Цілоденні простої	-	-	-	-
6	Явочний фонд, днів	208,9	198,8	-10,1	-4,65

Продовження таблиці 2.5

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

Джерело: побудовано автором.

З 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 заходів.

Проаналізуємо індивідуальну фотографію робочого часу комплексу Victoria Deluxe таблиця 2.6.

Таблиця 2.6.

Результати спостереження індивідуальної фотографії робочого часу готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe

№	Затрати часу	поточний час		тривалість, хв.
		Г.	Хв.	
		8	30	
	початок спостереження	8	30	
1	прийшов на робочий час	8	30	
2	отримує форму, готується	8	40	10

Продовження таблиці 2.6

3	працює	9	20	40
4	постороння розмова	9	30	10
5	працює	10	10	40
6	відпочиває	10	15	5
7	працює	10	50	35
8	особисті потреби	11	10	20
9	працює	11	45	35
10	очікує клієнтів	12	30	45
11	обід	12	50	20
12	працює	13	30	40
13	відпочиває	13	40	10
14	працює	14	20	40
15	самовільно відійшов з робочого місця	14	30	10
16	працює	15	50	80
17	прибирає	16	20	30
18	здає форму	16	40	20
19	закінчує зміну	16	50	10
	кінець спостереження	16	50	
	всього		500	

Джерело: побудовано автором.

З отриманих даних робочого дня складемо зведення однойменних витрат робочого дня та відобразимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Зведення однойменних витрат робочого часу готельно- ресторанного комплексу Victoria Deluxe

№ п. п.	Затрати робочого часу	Кількість (хв)	
11	Підготовчо-заклучний час	2, 18, 19	10+20+10
	Разом:		40
22	Оперативний час	3,5,7,9,12,14,16	40+40+35+35+40+40+80
	Разом:		310
33	Обслуговування робочого місця	17	30
	Разом:		30
44	Відпочинок і особисті потреби	6,8,11,13	5+20+20+10
	Разом:		55
55	Втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни	4,15	10+10
	Разом:		20
66	Втрати робочого часу з організаційно-технічних причин	10	45
	Разом:		45
	Всього:		500

Джерело: побудовано автором.

На підставі даних зведення однойменних витрат складемо фактичний баланс робочого часу, поряд з цим розрахуємо нормативні витрати та нормативний баланс робочого часу. Шляхом порівняння даних фактичного та нормативного балансів виявимо зайві та нераціональні витрати часу, що підлягають скороченню в табл.2.7.

Таблиця 2.7.

Фактичний та нормативний баланси робочого часу готельно-ресторанного комплексу Victoria Deluxe

№ П.п.	Затрати робочого часу	Фактичний баланс		Нормативний баланс		Надлишки часу	Брак часу
		Хв.	%	Хв.	%		
1	ПЗ	40	8	30	6	+10	-115,34
2	ОП	310	62	425,34	85,068		
3	ОБ	30	6	23,4	4,68	+6,6	
4	ОТЛ	55	11	21,27	4,254	+33,73	
5	ПНД	20	4	-	-	+20	
6	ПНТ	45	9	-	-	+45	
Всього:		500	100%	500	100%	+115,33	-115,34

Джерело: побудовано автором.

В даному випадку потрібно проводити роботу щодо зміцнення трудової дисципліни та поліпшення обслуговування робочого місця (своєчасне забезпечення робочого місця необхідними засобами). Аналогічно можна визначити показники можливого приросту продуктивності праці при скороченні зайвого підготовчо-заключного часу, що залежить від робітника.

Необхідність нормування праці значною мірою пояснюється тим, що працівник та роботодавець економічно зацікавлені у застосуванні обґрунтованих норм трудових витрат, раціональному використанні робочого часу як за тривалістю, так і за ступенем інтенсивності праці [29].

З метою дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE нами також було здійснене опитування персоналу (24 особи) для оцінки їхніх навичок тайм-менеджменту та виявлення проблемних областей (анкета – див. Додаток А), а також анкетування менеджерів та керівників (6 осіб) щодо існуючих практик тайм-менеджменту на підприємстві (анкета – див. Додаток Б).

На основі проведеного анкетування серед працівників готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE, було здійснено аналіз навичок тайм-менеджменту. Загалом опитування показало, що навички тайм-

менеджменту серед працівників розвинуті недостатньо, що вимагає вжиття заходів для їх покращення.

Представимо результати опитування у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Результати анкетування серед працівників готельно- ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE

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 менші підзавдання	Завжди: 10% Часто: 25% Рідко: 35% Ніколи: 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%
Що можна покращити у вашій організації робочого часу (відповіді працівників)	Більше тренінгів з тайм-менеджменту Використання сучасних інструментів для планування Чіткіші інструкції та визначення пріоритетів Менше відволікань і краще управління завданнями

Джерело: побудовано автором.

Здійснимо якісний аналіз отриманих результатів. 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

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.

Отже, аналіз анкетування показав, що навички тайм-менеджменту серед працівників готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE 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.

Анкетування керівництва та менеджерів підприємства показало, що у VICTORIA DELUXE використовуються базові методи тайм-менеджменту, такі як щоденні списки завдань та регулярні наради. Простежується відсутність систематичного підходу до навчання та розвитку навичок тайм-менеджменту серед персоналу. Спостереження виявило, що значна частина робочого часу витрачається на неефективні зустрічі та виконання неважливих завдань. Відсутність чіткої структури робочих процесів призводить до хаосу та втрати продуктивності. Анкетування з керівництвом показало, що менеджери усвідомлюють важливість тайм-менеджменту для розвитку організації, проте немає чіткої стратегії його впровадження. Керівництво зазначило, що покращення навичок тайм-менеджменту могло б призвести до зниження стресу серед персоналу та підвищення загальної ефективності роботи.

Отже, вдалося виділити такі проблемні аспекти тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE: недостатня кваліфікація персоналу в галузі тайм-менеджменту; відсутність систематичного підходу до навчання та розвитку навичок тайм-менеджменту у персоналу та менеджерів; наявні робочі процеси не оптимізовані для ефективного використання часу.

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. Тайм менеджмент та його значення в структурі організації робочого часу та забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства

У сучасному динамічному світі, де конкуренція стає все більш жорсткою, ефективне управління часом є ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Це особливо актуально для готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE, де висока якість обслуговування клієнтів і ефективність робочих процесів мають вирішальне значення. Тайм-менеджмент є фундаментальним інструментом, який дозволяє не лише оптимізувати робочий процес, але й забезпечує умови для стійкого розвитку підприємства.

Як ми вже визначили у попередньому розділі, тайм-менеджмент – це процес планування і контролю часу, який витрачається на конкретні завдання з метою підвищення ефективності та продуктивності. У контексті підприємства VICTORIA DELUXE, він включає в себе ряд методів і стратегій, які допомагають співробітникам ефективно використовувати свій час, уникати стресу і досягати своїх цілей. Для VICTORIA DELUXE це означає можливість максимізувати продуктивність співробітників та забезпечити безперебійний робочий процес.

Структура організації робочого часу в VICTORIA DELUXE включає кілька ключових аспектів, на які впливає тайм-менеджмент:

2.3.1. Важливим елементом тайм-менеджменту є чітке планування завдань і визначення пріоритетів. У VICTORIA DELUXE це дозволяє співробітникам розуміти, що має бути зроблено і в які строки, що особливо важливо в готельно-ресторанному бізнесі, де своєчасне виконання завдань впливає на рівень обслуговування клієнтів.

2.3.2. Тайм-менеджмент допомагає керівникам VICTORIA DELUXE правильно розподіляти ресурси, включаючи робочу силу та обладнання, для виконання завдань. Це забезпечуватиме оптимальне використання ресурсів і підвищить продуктивність роботи.

2.3.3. Постійний моніторинг та контроль за виконанням завдань є невід'ємною частиною тайм-менеджменту. У VICTORIA DELUXE це дозволить вчасно виявляти проблеми та приймати необхідні коригувальні заходи, що сприятиме збереженню високих стандартів обслуговування.

2.3.4. Завдяки ефективному тайм-менеджменту співробітники VICTORIA DELUXE можуть виконувати свої обов'язки більш продуктивно, що призводить до збільшення загальної ефективності роботи підприємства. Це також сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором успіху в готельно-ресторанному бізнесі.

2.3.5. Чітке планування робочого часу і правильний розподіл завдань допомагають знизити рівень стресу серед співробітників. У VICTORIA DELUXE це сприятиме створенню більш здорового робочого середовища і підвищенню мотивації працівників.

2.3.6. Тайм-менеджмент допомагає виявляти і усувати неефективні процеси, що дозволяє оптимізувати робочі процеси у VICTORIA DELUXE. Це призведе до зменшення витрат і підвищення прибутковості підприємства.

2.3.7. Ефективний тайм-менеджмент сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, оскільки співробітники можуть краще планувати свій час і виконувати завдання з більшою точністю і вчасно. Це важливо для

VICTORIA DELUXE, де високий рівень обслуговування є ключовим фактором успіху.

На основі всього сказаного здійснимо SWOT-аналіз тайм менеджменту та його значення в структурі організації робочого часу та забезпеченні ефективності організаційного розвитку підприємства.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз тайм менеджменту та його значення в структурі організації робочого часу готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE

<i>Сильні сторони:</i> 1. Усвідомлення важливості тайм-менеджменту керівництвом та персоналом та бажання покращити ситуацію. 2. Можливий значний приріст продуктивності праці при усуненні прямих втрат робочого дня.	<i>Слабкі сторони:</i> 1. Недостатня кваліфікація персоналу в галузі тайм-менеджменту. 2. Відсутність систематичного підходу до навчання та розвитку навичок тайм-менеджменту у персоналу та менеджерів. 3. Наявні робочі процеси не оптимізовані для ефективного використання часу
<i>Можливості:</i> 1. Проведення навчання з тайм-менеджменту 2. Застосування новітніх практик тайм-менеджменту 3. Усунення прямих втрат робочого дня	<i>Загрози:</i> 1. Не завжди є можливість чіткого планування завдань і визначення пріоритетів, адже все залежить від напливу клієнтів 2. Необхідність постійного моніторингу та контролю за виконанням завдань

Таким чином, тайм-менеджмент є надзвичайно важливим інструментом для організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE. Він дозволяє оптимізувати робочий процес, підвищити продуктивність та якість обслуговування клієнтів, знизити рівень стресу. Зважаючи на це, необхідно розробити рекомендації щодо підвищення ефективності використання тайм менеджменту та заходи щодо впровадження його концепції в структурі забезпечення організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE. Представимо їх у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ VICTORIA DELUXE

3.1. Удосконалення системи тайм-менеджменту та заходи щодо її впровадження в діяльність підприємства

Дослідники відзначають, що для того, щоб забезпечити зростання продуктивності праці необхідно розробити конкретні заходи. Цього можна досягти декількома способами: удосконалити умови праці та раціоналізувати режим праці та відпочинку [42]. На прикладі досліджуваного підприємства, можна запропонувати зробити кімнати відпочинку для співробітників, або надати їм можливість працювати менше годин, але продуктивніше; покращити мотиваційні складові (додаткові премії, різні бонуси, безкоштовне харчування, корпоративні свята, курси підвищення кваліфікації та різні тренінги тощо); удосконалити робочі місця співробітників (встановити нове обладнання, забезпечити їх необхідними реактивами та всім необхідним для підвищення ефективності праці); раціоналізація режиму праці та відпочинку; створення можливостей зміни трудових рухів; поліпшення психологічних умов праці та т.д. Крім того, використання всіх перерахованих вище факторів зростання продуктивності праці обов'язково підвищить ефективність праці співробітників і дозволить досягти максимально можливого ефективного використання часу.

Відповідно до проведеного у другому розділі аналізу ми дійшли висновку, що на досліджуваному підприємстві робочий час використовується недостатньо ефективно. Існують порушення трудової дисципліни, невиходи на роботу, надмірне використання робочого часу на відпочинок та особисті

потреби, марне використання робочого часу у зв'язку з очікуванням клієнтів та ін.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно вдосконалювати структуру використання робочого дня.

Необхідно скоротити внутрішньозмінні та цілоденні втрати робочого часу:

- запровадити організаційні заходи;
- підвищити трудову дисципліну;
- покращити умови праці;
- проводити заходи з охорони праці;
- знизити захворюваність;
- ліквідувати прогули;
- скоротити невиходи з дозволу адміністрації до запланованого рівня;
- скоротити невиходи, дозволені законом до запланованого рівня.

Усі ці заходи сприятимуть зниженню втрат робочого дня, отже, буде досягнуто продуктивність використаного часу.

Окрім того, відповідно до проведеного у другому розділі анкетування, необхідним виявилось впровадження таких заходів:

- проведення тренінгів та семінарів з тайм-менеджменту для підвищення рівня знань і навичок працівників;
- впровадження сучасних інструментів і програм для планування робочого часу та управління завданнями;
- створення чітких інструкцій та регламентів для допомоги працівникам у визначенні пріоритетів та організації роботи;
- зменшення відволікань шляхом створення сприятливого робочого середовища та впровадження політики управління перервами.

Зокрема, пропонується впровадження сучасних інструментів і програм для ефективного тайм-менеджменту, адже вони значно покращують планування та організацію роботи. Програми, такі як Trello, Asana, Notion та Microsoft Planner, дозволяють структурувати робочі завдання, встановлювати

пріоритети та відстежувати їх виконання. Вони надають можливість створювати докладні плани робочого дня, що допомагає уникати хаосу та невизначеності. Працівники можуть бачити загальну картину своєї роботи, що сприяє більш ефективному розподілу часу.

Необхідним є також використання сучасних технік, таких як техніка Помодоро, яка допомагає підвищити продуктивність. Інструменти для відстеження часу, такі як Toggl або RescueTime, дозволяють аналізувати, як саме витрачається час, і знаходити можливості для його ефективнішого використання.

Зменшення стресу та перевантаження є ще однією важливою перевагою використання сучасних інструментів тайм-менеджменту. Чітке планування та систематизація робочих процесів дозволяють уникнути непотрібних відволікань та забезпечити баланс між роботою та відпочинком. Це сприяє кращому психологічному стану працівників і підвищенню їх мотивації.

Крім того, інструменти для покращення комунікації та співпраці, такі як Slack або Microsoft Teams, забезпечують ефективний обмін інформацією між працівниками та відділами.

Нами було також створено інструкцію щодо ефективного застосування правил тайм-менеджменту для працівників готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE (див. Додаток В). Враховуючи розроблені кроки та рекомендації, працівники готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE зможуть ефективно використовувати тайм-менеджмент для досягнення своїх професійних та особистих цілей.

Окрім того, ми розробили приклад тренінгу з розвитку навичок тайм-менеджменту, який можна використовувати із працівниками підприємства.

«Тайм-менеджмент – наша сила»

Форма: тренінг

Тривалість: 1 год. 30 хв.

Мета: Визначити зміст поняття «тайм-менеджмент». Надати інформацію про ефективні стратегії тайм-менеджменту. Розвинути вміння їх використовувати.

Обладнання: роздатковий матеріал, плакати, маркери, стікери, анкети.

Хід проведення:

Учасники сідають у коло або півколо задля створення дружньої атмосфери.

Доброго дня, шановні друзі! Приємно бачити вас у нашому дружньому колі. Тема нашого заняття-тренінгу непроста, але надзвичайно актуальна як для вашого особистого життя, так і для роботи.

Вправа «Знайомство». Ведучий пропонує учасникам по черзі назвати своє ім'я та розказати, яким чином вони використовують час вдома і на роботі, як до нього ставляться.

Після завершення вправи ведучий проводить бесіду:

- що ви відчували під час виконання вправи?
- як ви вважаєте, чи змінився б світ, якби кожна людина задумувалася про важливість часу та ефективно його використовувала? що саме змінилося б?

Вправа «Якби годинник заговорив...». Кожному учаснику необхідно підготуватися (5 хвилин на підготовку) і вимовити монолог про себе, від імені годинника (наручного, настінного, вибір – за учасниками тренінгу). Якби мій годинник міг говорити, то він розповів би:

- * Чи вмію я, його господар, розподіляти свій час?
- * Скільки часу я думаю про час?
- * Моє ставлення до часу.
- * Що я встигаю зробити за день.
- * Чи люблю я свій годинник і чому?
- * Що я думаю про майбутнє.
- * Чи задоволений я тим, як прожив своє життя.
- * Скільки часу я витрачаю на роботу, а скільки – на відпочинок.

* Скільки часу я готовий віддати іншим? Кому? Що готовий робити у цей час?

* Мій час летить або ледь тягнеться.

Перегляд і обговорення відео про тайм-менеджмент.

Вправа «Аналіз ситуації». Учасники працюють у парах. Ведучий роздає картки із завданнями. Учасники зачитують ситуацію та визначають, як її можна вирішити.

Ситуація 1. Олена працює менеджером з обслуговування гостей у готелі VICTORIA DELUXE. Вона часто стикається з великим обсягом роботи, включаючи бронювання номерів, вирішення проблем гостей та організацію спеціальних заходів. Через це вона постійно відчуває себе перевантаженою і не встигає виконувати всі завдання вчасно. Визначте основні причини перевантаження Олени. Запропонуйте методи організації завдань. Порадьте інструменти для організації робочого часу, які можуть допомогти Олені ефективніше виконувати завдання.

Ситуація 2. Іван, шеф-кухар ресторану при готелі, планує свій робочий день заздалегідь. Однак, часто трапляються непередбачені ситуації, наприклад, затримка постачання продуктів або несподівані замовлення на великі бенкети, що руйнують його план. Як Івану варто планувати свій робочий день, щоб бути готовим до непередбачених завдань? Які методи управління часом можуть допомогти Івану ефективно справлятися з такими ситуаціями? Запропонуйте стратегії для мінімізації негативного впливу непередбачених завдань на робочий процес.

Ситуація 3. Марина, менеджер з бронювання, часто бере на себе більше завдань, ніж може виконати. Вона рідко делегує завдання своїм колегам, вважаючи, що їй легше зробити все самостійно. Через це вона часто працює понаднормово і відчуває стрес. Визначте проблеми, які виникають у Марини через невміння делегувати. Які переваги делегування завдань можуть бути корисними для Марини? Розробіть план, який допоможе Марині навчитися ефективно делегувати завдання своїм колегам.

Ситуація 4. Олександр, адміністратор рецепції, часто відкладає важливі завдання на потім. Він знаходить себе займається менш важливими справами або переглядає соцмережі під час роботи. Це призводить до накопичення невиконаних завдань і стресу. Що є причинами прокрастинації Олександра? Які техніки тайм-менеджменту можуть допомогти Олександру боротися з прокрастинацією? Запропонуйте конкретні кроки, які Олександр може зробити для покращення своєї продуктивності.

Ситуація 5. Катерина, координатор з організації подій, часто починає працювати над завданнями без чіткого плану. Це призводить до того, що вона витрачає більше часу на виконання завдань, оскільки їй доводиться повертатися до вже виконаних етапів роботи. Які наслідки для Катерини має невміння планувати свою роботу? Запропонуйте методи та інструменти для ефективного планування робочого часу. Розробіть конкретний план дій, який допоможе Катерині краще організувати свою роботу і уникнути втрати часу.

Вправа «Білка в колесі». Ведучий викликає добровольця. Розпитує його, чи багато у його житті рутинних справ, які не дуже приємні, нудні, але обов'язкові. У міру того, як учасник називає ці справи, ведучий записує їх маркером на окремих аркушах паперу. Закінчивши складати список рутинних справ, ведучий розкладає картки у різні кути тренінгової зали (написами догори). Далі ведучий піднімає всіх учасників та пропонує їм «пожити життям» цього добровольця. Ведучий називає у випадковому порядку справи. Учасники повинні всі разом рушити до картки, на якій написано справу, і стати поруч із нею. Дочекавшись, коли всі учасники згрупуються, ведучий називає таку справу. Бажано прагнути до того, щоб учасники переходили з місця на місце якнайшвидше, постійно прискорюючи темп. Набігавшись, учасники сідають на якийсь час. Розкладені картки забираються. Викликається ще один доброволець. Процедура повторюється. Наприкінці проводиться обговорення: Чи вдалося вам хоч трохи відчувати себе на місці іншої людини? Які у вас були емоції під час «біганини»? Які емоції зараз? Як краще жити, щоб не нагадувати собі «білку в колесі»?

Вправа «Принцип Парето» (Правило 80:20)

Ведучий: 80% наших справ дають нам лише 20% нашого прибутку і 20% справ дають нам 80% нашого прибутку. В цьому випадку варто розібратися, де ці 80, а де 20 відсотків? Це можна робити по-різному. Наприклад:

1. Аналіз структури витрат часу за статтями: (час проведення 5 хвилин)

Кожен учасник на аркуші прописує власні статті витрат часу на роботі, за пунктами (ведучий для наочності записує дані пункти на дошці).

Інструкція: Виділіть свої стандартні статті витрату часу на роботі і підрахуйте, скільки часу на тиждень йде на кожну з них. Бажано, щоб великих «статей витрат» було не більше 7 ± 2 . Ці статті можуть включати підстаті.

Статті витрати часу:

1. Відпочинок
2. Робота
3. Особисті справи
4. Підготовка до роботи
5. Навчання
6. Обслуговування себе (їжа, гігієна)

«Аналіз структури витрат часу за корисністю». (Час проведення 5 хвилин)

Розділіть усі свої статті витрати часу на три великі групи: «корисний час», «технічний час» та «час-поглинач».

«Корисний час» – той час, який працює на ваші цілі, сприяє досягненню потрібних результатів на роботі. Цей час працює на створення нового, на розвиток.

«Технічний час» – час, що витрачається на підтримку та відновлення організму (відпочинок, їжа тощо) Це час з нульовим «сухим залишком», хоча всі дії в цьому списку потрібні. Тільки на відміну справ у першій групі, вони працюють не для створення нового, але в підтримку поточного стану.

«Час-поглинач» – порожні розваги, цей час теж із нульовим «сухим залишком», але на відміну від другої групи ці витрати не є необхідними.

Подумайте, як можна зменшити кількість часу-поглиначу, щоб ефективніше працювати.

Вправа «Мікрофон». Учасники сідають на місця і по черзі доповнюють речення:

Сьогодні я дізнався...

Я зрозумів, що...

Мені найбільше сподобалося...

Мені не сподобалося...

Ведучий. На цьому наш тренінг закінчено. Було приємно з вами працювати. До нових зустрічей!

Таких тренінгів можна розробити кілька і час від часу впроваджувати їх у навчальний процес від підприємства.

Отже, як видно з вищенаведених пропозицій, впровадження ефективної концепції тайм-менеджменту в організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE потребує комплексного підходу. Серед основних етапів можна виділити:

1. Оцінка поточного стану тайм-менеджменту
2. Оцінка навичок тайм-менеджменту працівників (варто визначити рівень знань та навичок працівників щодо тайм-менеджменту за допомогою опитувань та тестування; ідентифікувати ключові області, де потрібне додаткове навчання та підтримка)
3. Розробка та впровадження навчальних програм (варто провести тренінги з основ тайм-менеджменту для всіх працівників комплексу; залучити зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих семінарів з використання сучасних інструментів тайм-менеджменту; створити навчальні матеріали, включаючи посібники, відеоуроки та інтерактивні вправи, які будуть доступні для працівників; забезпечити доступ до онлайн-курсів з тайм-менеджменту для постійного вдосконалення навичок).

4. Впровадження сучасних інструментів та технологій (обрати найбільш підходящі інструменти для управління завданнями та проєктами, такі як Trello, Asana або Microsoft Planner; забезпечити технічну підтримку та навчання щодо використання цих інструментів; впровадити комунікаційні платформи, такі як Slack або Microsoft Teams, для покращення внутрішньої комунікації та співпраці; забезпечити регулярне використання цих платформ для обміну інформацією та координації дій).

5. Розробити офіційну політику щодо тайм-менеджменту, яка буде включати правила та рекомендації щодо планування робочого часу, встановлення пріоритетів та управління завданнями; ознайомити всіх працівників з цією політикою та забезпечити її дотримання.

7. Встановити процедури регулярного зворотного зв'язку щодо ефективності використання часу. Проводити щоквартальні оцінки продуктивності та аналіз результатів для визначення можливостей вдосконалення.

8. Запровадити системи винагород та заохочень для працівників, які демонструють високу ефективність у тайм-менеджменті. Створити конкурси та ініціативи, що сприятимуть підвищенню інтересу до вдосконалення навичок тайм-менеджменту.

9. Розвивати корпоративну культуру, яка цінує та підтримує ефективне використання робочого часу, середовище, де працівники можуть обмінюватися досвідом та підтримувати один одного у досягненні високої продуктивності.

Отже, впровадження концепції тайм-менеджменту в структуру забезпечення організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства. Комплексний підхід, який включає оцінку поточного стану, навчання, впровадження сучасних інструментів, розробку політики та мотиваційних

програм, сприятиме формуванню продуктивного та організованого робочого середовища.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення використання робочого часу

Оцінка ефективності запропонованих заходів є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити доцільність їх впровадження у діяльність готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE. В умовах сучасного конкурентного середовища підприємства сфери гостинності повинні забезпечувати не лише високу якість обслуговування клієнтів, але й ефективне використання трудових ресурсів та робочого часу працівників. Саме тому впровадження системи тайм-менеджменту має розглядатися як один із ключових напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства.

Запропоновані у підрозділі 3.1 заходи спрямовані на вдосконалення організації праці, підвищення продуктивності персоналу, зниження втрат робочого часу та формування сучасної корпоративної культури. До таких заходів належать проведення тренінгів із тайм-менеджменту, використання сучасних цифрових інструментів планування, впровадження систем контролю виконання завдань, покращення умов праці та створення мотиваційних механізмів.

Для визначення результативності впровадження запропонованих заходів доцільно провести комплексну оцінку ефективності, яка включатиме економічний, організаційний та соціальний ефекти.

Оцінювання ефективності заходів щодо вдосконалення використання робочого часу комплексу VICTORIA DELUXE можна представити у вигляді послідовної моделі яка зображена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Модель оцінки ефективності заходів комплексу VICTORIA DELUXE

Джерело: побудовано автором.

Зазначена модель на рис. 3.1 демонструє, що будь-які зміни в системі управління робочим часом повинні оцінюватися не лише за фактом впровадження, але й за кінцевими результатами, яких досягає підприємство.

Основними критеріями оцінки ефективності запропонованих заходів є:

- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення часу обслуговування клієнтів;
- підвищення рівня дисципліни персоналу;
- зниження рівня стресу серед працівників;
- покращення організації праці;
- підвищення якості обслуговування гостей.

Одним із головних показників ефективності є продуктивність праці. Завдяки впровадженню сучасних інструментів тайм-менеджменту працівники отримують можливість чітко планувати свій робочий день, встановлювати пріоритети та ефективніше використовувати робочий час.

У результаті цього очікується скорочення непродуктивних витрат часу,

пов'язаних із запізненнями, очікуванням, нераціональним розподілом завдань та відволіканням на другорядні справи.

Економічний ефект від впровадження заходів тайм-менеджменту комплексу VICTORIA DELUXE проявляється у підвищенні продуктивності праці та скороченні витрат робочого часу.

Таблиця 3.1

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Час обслуговування клієнта	15 хв	10 хв	-33%
Продуктивність праці	100%	120%	+20%
Втрати робочого часу	25%	15%	-10%
Кількість прострочених завдань	18%	7%	-11%
Рівень виконання завдань у строк	72%	91%	+19%

Джерело: розраховано автором.

Наведені показники свідчать про те, що впровадження системи тайм-менеджменту в комплексі VICTORIA DELUXE дозволить суттєво покращити організацію праці та скоротити втрати часу.

Скорочення часу обслуговування клієнтів є особливо важливим для підприємств готельно-ресторанної сфери, оскільки швидкість та якість обслуговування безпосередньо впливають на рівень задоволеності гостей та репутацію підприємства.

Підвищення продуктивності праці на 20% свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів. Працівники зможуть виконувати більший обсяг роботи без додаткового навантаження та понаднормової праці.

Водночас зменшення втрат робочого часу з 25% до 15% дозволить підприємству більш раціонально використовувати робочий день та скоротити непродуктивні витрати.

Для оцінки загальної ефективності використання робочого часу доцільно застосувати коефіцієнт ефективності:

$$K_{\{ef\}} = \frac{\{Результат\}}{\{Витрати\} \{ часу \}}$$

де:

($K_{\{ef\}}$) – коефіцієнт ефективності використання робочого часу;

результат – обсяг виконаної роботи або отриманий ефект;

витрати часу – кількість часу, витраченого на виконання завдань.

Чим вищим є значення коефіцієнта ефективності, тим більш результативною є система організації праці на підприємстві.

Крім того, економічний ефект проявлятиметься у зменшенні витрат на понаднормову роботу, скороченні кількості помилок персоналу та підвищенні рівня прибутковості підприємства.

Важливим аспектом є також зростання ефективності управлінської діяльності. Завдяки використанню цифрових платформ планування керівники отримують можливість оперативно контролювати виконання завдань, координувати діяльність працівників та швидко реагувати на проблемні ситуації.

Запропоновані заходи матимуть значний організаційний ефект, який проявлятиметься у вдосконаленні системи управління підприємством та покращенні внутрішньої координації роботи персоналу комплексу VICTORIA DELUXE наведені в таб. 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційні зміни

<i>Було</i>	<i>Стало</i>
Нерегламентовані процеси	Чітке планування
Відсутність контролю	Система KPI
Перевантаження персоналу	Оптимізація навантаження
Несистемне виконання завдань	Координація через цифрові платформи
Низький рівень комунікації	Ефективна внутрішня взаємодія

Джерело: проаналізовано автором.

До впровадження запропонованих заходів на підприємстві спостерігалася недостатня координація робочих процесів, нерівномірний розподіл навантаження між працівниками та відсутність чіткої системи

контролю виконання завдань.

Після впровадження заходів очікується створення більш структурованої системи управління робочим часом, що сприятиме підвищенню дисципліни та відповідальності працівників.

Використання сучасних цифрових інструментів, таких як Trello, Asana або Microsoft Planner, дозволить оптимізувати процес постановки та контролю завдань. Працівники зможуть бачити свої завдання, строки їх виконання та пріоритетність, що зменшить ризик виникнення хаосу та дублювання роботи.

Важливим організаційним результатом стане також покращення внутрішньої комунікації між працівниками та структурними підрозділами підприємства. Використання платформ Slack або Microsoft Teams дозволить оперативно обмінюватися інформацією та координувати дії персоналу.

Крім того, впровадження системи KPI сприятиме більш об'єктивному оцінюванню результатів роботи працівників та підвищенню їх відповідальності за виконання поставлених завдань.

Соціальний ефект є не менш важливим, ніж економічний та організаційний, оскільки саме персонал є головним ресурсом комплексу VICTORIA DELUXE.



Рис. 3.2. Вплив тайм-менеджменту на персонал комплексу VICTORIA DELUXE.

Джерело: згенеровано ІІІ на основі власних досліджень

Однією з основних проблем сучасних готельних комплексів є перевантаження персоналу та професійне вигорання. Неефективне використання робочого часу часто призводить до накопичення завдань, понаднормової роботи та психологічного виснаження працівників.

Завдяки впровадженню системи тайм-менеджменту працівники отримають можливість більш раціонально планувати свій робочий день, уникати перевантаження та підтримувати баланс між роботою і відпочинком.

Проведення тренінгів із тайм-менеджменту також сприятиме розвитку навичок самоорганізації, планування та боротьби з прокрастинацією.

Позитивний соціальний ефект проявлятиметься у:

- підвищенні мотивації персоналу;
- формуванні позитивного ставлення до роботи;
- зниженні рівня конфліктності;
- покращенні командної взаємодії;
- підвищенні рівня задоволеності працівників умовами праці.

Особливо важливим є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів.

Для підприємств готельно-ресторанної сфери якість обслуговування є одним із ключових факторів конкурентоспроможності.

Впровадження ефективної системи тайм-менеджменту дозволить:

3. скоротити час очікування клієнтів;
4. підвищити швидкість обслуговування;
5. зменшити кількість помилок персоналу;
6. підвищити рівень організованості роботи;
7. забезпечити більш якісну взаємодію між підрозділами.

Завдяки цьому очікується підвищення рівня задоволеності гостей та

зміцнення позитивного іміджу готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE.

Крім того, підвищення ефективності використання робочого часу сприятиме покращенню репутації підприємства та формуванню конкурентних переваг на ринку.

Для комплексної оцінки результативності запропонованих заходів доцільно використовувати інтегральний підхід таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Комплексна оцінка ефективності

Критерій	Оцінка
Економічний ефект	Високий
Організаційний ефект	Високий
Соціальний ефект	Високий
Вплив на якість обслуговування	Високий
Загальна ефективність	Висока

Джерело: складено автором.

Комплексна оцінка показує, що запропоновані заходи мають значний позитивний вплив на діяльність комплексу VICTORIA DELUXE та є доцільними для впровадження.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є:

1. підвищення продуктивності праці на 15–25%;
2. скорочення втрат робочого часу;
3. покращення якості обслуговування клієнтів;
4. підвищення рівня трудової дисципліни;
5. зростання мотивації персоналу;
6. покращення організаційної структури управління;
7. формування сучасної корпоративної культури.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення використання робочого часу є економічно обґрунтованими та соціально доцільними. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE, зміцненню його конкурентних

позицій та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Отже, можемо сказати, що впровадження системи тайм-менеджменту є важливим інструментом підвищення ефективності використання робочого часу, оптимізації управлінських процесів та забезпечення високого рівня організації праці. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління робочим часом дозволить підприємству досягти стратегічних цілей та забезпечити підвищення результативності діяльності у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Отже, у ході дослідження вдалося дійти певних висновків.

1. Тайм-менеджмент – це технологія впорядкування часу, спрямована на підвищення ефективності його використання. Тайм-менеджмент є важливим інструментом підвищення ефективності робочого часу та організаційного розвитку підприємства.

Внутрішню структуру тайм-менеджменту можна продемонструвати як взаємозв'язок складових частин: постановка мети, планування конкретного проміжку часу, суворий розподіл та контроль часу, оптимізація часових ресурсів, організація мотивації.

2. В сучасному бізнесі тайм-менеджмент відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності, продуктивності та успішного функціонування організацій.

Впровадження тайм-менеджменту є складним і багатогранним процесом, який потребує врахування багатьох факторів, зокрема специфіки бізнесу, культури компанії, технологічного забезпечення та індивідуальних особливостей співробітників

Впровадження тайм-менеджменту в сучасному бізнесі вимагає системного підходу, технологічної підтримки, навчання співробітників і інтеграції в корпоративну культуру. Ефективний тайм-менеджмент сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню конкурентоспроможності організації.

3. Готельно-ресторанний комплекс VICTORIA DELUXE – це сучасний заклад, який пропонує високоякісні послуги в сфері гостинності. Комплекс розташований у мальовничій місцевості, що робить його ідеальним місцем для відпочинку, ділових зустрічей та святкувань. VICTORIA DELUXE поєднує в собі розкішні умови проживання, широкий спектр рестораційних послуг, а також різноманітні можливості для проведення заходів.

Проведений економічний аналіз підприємства показав, що готельно-ресторанний комплекс Victoria Deluxe є прибутковим підприємством, де працюють переважно люди до 30 років.

4. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE показало, що робочий час на підприємстві використовується недостатньо ефективно, через використання часу з особистих потреб вище за норму, а також через наявність втрат при порушеннях трудової дисципліни та з організаційно-технічних причин.

Проведене анкетування засвідчило, що навички тайм-менеджменту серед працівників готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE розвинуті недостатньо. Багато працівників рідко планують свій робочий час, не завжди можуть дотримуватись планів, мають труднощі з визначенням пріоритетів і управління великими завданнями. Також існує проблема зі стресом через недотримання строків і відволікання під час роботи.

5. Структура організації робочого часу в VICTORIA DELUXE включає кілька ключових аспектів, на які впливає тайм-менеджмент: чітке планування завдань і визначення пріоритетів, правильний розподіл завдань, виявлення і усунення неефективних процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів.

6. Однією з найважливіших умов раціонального використання трудових ресурсів є економне використання робочого дня. Від того, наскільки повно та раціонально використовується робочий час, залежать ефективність роботи, виконання всіх техніко-економічних показників. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що фонд робочого часу для підприємства використовується в повному обсязі і можна сформулювати кілька основних рекомендацій для ефективнішого використання робочого дня: необхідно підвищити трудову дисципліну; усунути пропуски без поважних причин; усунути надмірне використання робочого часу на відпочинок та особисті потреби.

Окрім того, відповідно до проведеного у другому розділі анкетування, необхідним є впровадження таких заходів: проведення тренінгів та семінарів

з тайм-менеджменту для підвищення рівня знань і навичок працівників; впровадження сучасних інструментів і програм для планування робочого часу та управління завданнями; створення чітких інструкцій та регламентів для допомоги працівникам у визначенні пріоритетів та організації роботи; зменшення зовнішніх відволікань шляхом створення сприятливого робочого середовища.

Нами було створено інструкцію щодо ефективного застосування тайм-менеджменту для працівників готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE, а також розроблено приклад тренінгу з розвитку навичок тайм-менеджменту, який можна використовувати із працівниками підприємства.

Пропонується також розробити офіційну політику щодо тайм-менеджменту, встановити процедури регулярного зворотного зв'язку щодо ефективності використання часу, запровадити системи винагород та заохочень для працівників, які демонструють високу ефективність у тайм-менеджменті.

Впровадження системи тайм-менеджменту є важливим інструментом підвищення ефективності використання робочого часу, оптимізації управлінських процесів та забезпечення високого рівня організації праці. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління робочим часом дозволить підприємству досягти стратегічних цілей та забезпечити підвищення результативності діяльності у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
2. Андрюшко А.О. Що таке тайм-менеджмент: особистий тайм-менеджмент або як управляти своїм часом. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-taketaym-menedzhment>
3. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія “Економічні науки”. 2018. Вип. 30. Ч. С. 83–87.
4. Борисюк О.М. Сутність та структура управлінської компетентності керівника. *Проблеми екстремальної та кризової психології* : збірник наукових праць. 2014. Вип. 16. С. 11–21.
5. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.18.С. 8-15.
6. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 14. 2018. С. 279-283.
7. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал*. 2018. Вип. 1(06). С. 44–49.
8. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 119-123.
9. Гаврилюк А. М., Плецан Х.В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf

10. Дудка Т. Педагогічна технологія «тайм-менеджмент» як засіб формування професійного інтересу студентів до туристичної діяльності. *Обрії*. 2014. № 1(38). С. 20-23.
11. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 171-177.
12. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. Серія “Економіка”. 2017. № 3(192). С. 15–18.
13. Євтушенко Г. І., Дерев’янка В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. Ірпінь: Національний університет ДПС України. № 1, 2014. С. 88-96.
14. Журавльова Х.К. Підвищення ефективності використання робочого часу керівника за допомогою тайм-менеджменту. URL: repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/5132/1/Журавльова%20Х.%20ОК.%20Підвищення%20ефективності%20використання%20робочого%20часу%20керівника%20за%20допомогою%20тайм-менеджменту.pdf
15. За матеріалами Investlab. Як застосовувати принцип Парето на практиці. 2019. URL: <http://www.management.com.ua/blog/3829>
16. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003 р.
17. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. С. 288–292.

18. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 305–309.
19. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.
20. Кендюхов О.В., Ягельська К.Ю. Економічний підхід до вивчення часу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 141–148.
21. Колесов О. С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет. № 2(53). Том 3, 2011. С. 61-69.
22. Ладика І.О. Невідомі, але ефективні методики тайм-менеджменту. 2017. URL: <https://studway.com.ua/6-metodik-tm/>.
23. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635.
24. Лозовський О.М., Гаврилюк І.О. Тайм-менеджмент як мистецтво управління часом. *Наукові тренди постіндустріального суспільства*. Том 1. 3 грудня 2022 рік. Запоріжжя, Україна. МЦНД. С. 86-91.
25. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія “Економіка і менеджмент”. 2017. № 26/2. С. 51–54.
26. Маруховська-Картунова О.О. Тайм-менеджмент: сутність, багатоманітність визначень та основні типи. *Scientific Journal Virtus*. May #14. 2017. С. 87-90.

27. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 467–471.
28. Матукова Г.І., Макаренко В.О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету*. Серія “Економіка”. 2018. Т. 23. Вип. 6(71). С. 58–63.
29. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. URL:libnet.com/content/9547_Metodi_analizu_efektivnosti_vikoristannya_robocho_go_chasy.html
30. Острянко Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету*. Серія “Педагогічні науки”. 2017. Вип. 80(1). С. 235–239.
31. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія “Економіка”. 2009. № 1. С. 10–18.
32. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія “Економічні науки”. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.
33. Підручна І.Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія “Психологія”. 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.
34. Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>

35. Прищак М. Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
36. Смірнова А.І. Тайм-менеджмент як спосіб ефективного використання робочого часу. 2012. URL: <https://conf-cv.at.ua/forum/96-962-1>
37. Сорока А. М., Засанський В. В. Інтеграція HR-менеджменту і тайм менеджменту в системі управління персоналом закладів вищої освіти. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2024. № 3–4. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2024.06 URI: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/2001>
38. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59.
39. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110
40. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. № 4 (70), 2013. С. 261-268.
41. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
42. Чорна Н.М. Розробка пропозицій щодо ефективного використання робочого часу. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c7de61ca-840a-400f-91bd-567a46afa610/content>
43. Allen D. Getting things done: the Art of Stress-Free Productivity. New York: Viking, 2001. 370 p.

44. Burkeman O. Four Thousand Weeks. Time Management for Mortals, Farrar, Straus and Giroux, 2022. 400 p.
45. Dierdorff Erich C. Time Management Is About More Than Life Hacks, 2020. URL: <https://hbr.org/2020/01/time-management-is-about-more-than-life-hacks>
46. Fiore N. A The Now Habit: A Strategic Program for Overcoming Procrastination and Enjoying Guilt- Free Play. New York: Penguin Group, 2006. 230 p.
47. Raymond Le Blanc. Achieving Objectives Made Easy! Practical goal setting tools & proven time management techniques. Maarheeze: Cranendonck Coaching, 2008. 290 p.
48. Dsouza M. Most Common Time Management Problems, Symptoms and Solutions, 2020. URL: <https://productiveclub.com/time-management-problems-solutions/>
49. Secunda Al. The 15 second principle: short, simple steps to achieving long-term goals. New York: New York: Berkley Books, 2009. 157 p.
50. Tracy B. No Excuses! The Power of Self-Discipline. Vanguard Press, 2011. 304 p.
51. Victoria Deluxe Hotel. Сайт. <https://victoriadeluxehotel.com.ua>

ДОДАТКИ

Анкета для оцінки навичок тайм-менеджменту персоналу готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE

Дорогий співробітнику!

Просимо вас взяти участь в опитуванні, спрямованому на оцінку ваших навичок тайм-менеджменту. Ваші відповіді допоможуть нам зрозуміти, як можна покращити організацію робочого часу та підвищити ефективність роботи нашого комплексу. Дякуємо за вашу участь!

1. Як часто ви складаєте план робочого дня?

- ☐ Щодня
- ☐ Раз на тиждень
- ☐ Раз на місяць
- ☐ Ніколи

2. Наскільки вам вдається дотримуватись складеного плану?

- ☐ Завжди
- ☐ Часто
- ☐ Іноколи
- ☐ Рідко

3. Як ви оцінюєте свою здатність визначати пріоритети у виконанні завдань?

- ☐ Відмінно
- ☐ Добре
- ☐ Задовільно
- ☐ Погано

4. Чи використовуєте ви будь-які техніки тайм-менеджменту (наприклад, техніку Помодоро, матрицю Ейзенхауера, тощо)?

- ☐ Так, регулярно
- ☐ Іноколи
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

5. Як часто ви відчуваєте стрес через недотримання строків виконання завдань?

- ☐ Ніколи
- ☐ Рідко
- ☐ Часто
- ☐ Завжди

6. **Чи вдається вам уникати відволікань під час роботи?**
- Завжди
 - Часто
 - Іноколи
 - Рідко
7. **Чи розподіляєте ви великі завдання на менші підзавдання?**
- Завжди розподіляю
 - Часто розподіляю
 - Рідко розподіляю
 - Ніколи не розподіляю
8. **Наскільки ефективно ви використовуєте перерви в роботі для відпочинку?**
- Дуже ефективно
 - Ефективно
 - Не дуже ефективно
 - Не використовую перерви для відпочинку
9. **Чи ви задоволені своїм рівнем навичок тайм-менеджменту?**
- Повністю задоволений
 - Задоволений
 - Частково задоволений
 - Не задоволений
10. **Що, на вашу думку, можна покращити у вашій організації робочого часу? (Відкрите питання)**
-

Дякуємо за ваші відповіді! Ваші відгуки є дуже важливими для нас і допоможуть покращити організацію роботи у нашому готельно-ресторанному комплексі VICTORIA DELUXE.

Анкета для менеджерів та керівників щодо існуючих практик тайм-менеджменту на підприємстві

Просимо вас взяти участь в опитуванні, яке допоможе оцінити існуючі практики тайм-менеджменту на підприємстві. Ваші відповіді є важливими для вдосконалення процесів управління робочим часом та підвищення ефективності роботи нашої команди.

1. **Чи існує в вашому відділі/підрозділі формальна система тайм-менеджменту?**
 - Так
 - Частково
 - Ні
2. **Як часто ви проводите планування робочого часу для себе та своєї команди?**
 - Щодня
 - Раз на тиждень
 - Раз на місяць
 - За потреби
3. **Які методи тайм-менеджменту ви застосовуєте для управління своєю роботою?**
 - Складання списків завдань
 - Використання календаря/планера
 - Техніка Помодоро
 - Матриця Ейзенхауера
 - Інші (будь ласка, уточніть) _____
4. **Наскільки ефективно ваша команда дотримується встановлених строків виконання завдань?**
 - Завжди
 - Часто
 - Іноколи
 - Рідко
5. **Чи проводите ви регулярні зустрічі для обговорення прогресу та пріоритетних завдань?**
 - Так, щотижня
 - Так, раз на місяць
 - Рідко

- Ні
6. **Які основні перешкоди ви бачите у впровадженні ефективних практик тайм-менеджменту на підприємстві?**
- Відсутність знань та навичок
 - Невідповідність робочих процесів
 - Відсутність підтримки керівництва
 - Інше (будь ласка, уточніть) _____
7. **Як ви оцінюєте рівень навичок тайм-менеджменту серед членів вашої команди?**
- Високий
 - Середній
 - Низький
8. **Чи використовуєте ви спеціалізоване програмне забезпечення для управління часом та завданнями?**
- Так, регулярно
 - Інколи
 - Ні
9. **Які тренінги або навчання з тайм-менеджменту були б корисними для вас та вашої команди?**
- Техніки планування часу
 - Управління пріоритетами
 - Методи зменшення стресу
 - Інше (будь ласка, уточніть) _____
10. **Що, на вашу думку, можна покращити в існуючих практиках тайм-менеджменту на підприємстві? (Відкрите питання)**
- _____

Дякуємо за ваші відповіді! Ваші відгуки є дуже важливими для покращення практик тайм-менеджменту на підприємстві та підвищення ефективності роботи нашої команди.

Інструкція щодо ефективного застосування тайм-менеджменту для працівників готельно-ресторанного комплексу VICTORIA DELUXE

Крок 1. Оцінка та планування

- Почніть робочий день з оцінки всіх запланованих та термінових завдань. Визначте пріоритетність кожного завдання відповідно до його важливості та строків виконання.
- Складіть робочий розклад на день, враховуючи пріоритети та доступний час. Розподіліть час між різними завданнями, враховуючи їх терміни виконання та складність.

Крок 2. Використання інструментів тайм-менеджменту

- Використовуйте електронні календарі та список завдань для відстеження робочих дедлайнів та запланованих зустрічей. Оновлюйте їх регулярно та вносьте необхідні зміни.
- Використовуйте метод Помодоро для підвищення продуктивності. Розділіть робочий час на періоди (зазвичай 25 хвилин), після яких слідують короткі перерви. Використовуйте таймер для контролю часу.

Крок 3. Збереження продуктивності

- Уникайте відволікань під час робочого часу. Відключіть сповіщення на телефоні та комп'ютері, зосереджуйтеся на завданнях та відкладіть відповіді на повідомлення до позначеного часу.
- Беріть короткі перерви під час робочого дня. Вони допоможуть зберегти енергію та концентрацію. Використовуйте цей час для розслаблення, фізичних вправ або короткої прогулянки.

Крок 4. Аналіз та вдосконалення

- Перегляньте свій робочий день наприкінці кожного дня. Оцініть, наскільки вдало ви дотримувалися свого розкладу, і визначте можливі проблеми або труднощі.

- На основі аналізу свого робочого дня, вносьте необхідні зміни в свій планувальник або методи роботи. Спробуйте різні стратегії та підходи для досягнення оптимальної продуктивності.

Крок 5: Самомотивація та винагороди

- Встановіть собі малі цілі та відзначайте їх досягнення. Нагороджуйте себе за успіхи та виконання завдань в строк.
- Спілкуйтеся з колегами та підтримуйте один одного в досягненні спільних цілей. Обмінюйтеся досвідом та підтримкою у складних моментах.