

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)
www.economy.nayka.com.ua | № 12, 2018 | 27.12.2018 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.104](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.104)

УДК 005.32 (075)

*I. В. Причена,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
I. Л. Соломонюк,
студентка, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
Т. В. Лесько,
студентка, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ УСПІШНОГО МЕНЕДЖЕРА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

*I. Prychepa
Ph. D (Econ.), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics Enterprise and Production Management,
Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia
I. Solomoniuk
student, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia
T. Lesko
student, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia*

TIME-MANAGEMENT AS A POWERFUL TOOL OF A SUCCESSFUL MANAGER'S EFFECTIVE TIME IN CURRENT CIRCUMSTANCES

У статті розкрито сутність тайм-менеджменту та обґрунтовано важливість застосування його інструментів для успішного менеджера за сучасних умов. Розглянуто причини та наслідки прокрастинації, запропоновано напрямки щодо її подолання. Обґрунтовано необхідність для менеджера аналізу свого часу з виокремленням непродуктивних витрат і зведенням їх до мінімуму. Розроблено алгоритм прийняття рішення про черговість виконання робіт, який дозволяє менеджеру підвищити ефективність використання часу та попередити його непродуктивні витрати. Розглянуто етапи планування та раціонального використання часу менеджера. Наведено механізми, які необхідно враховувати при формуванні індивідуальної технології управління часом.

Охарактеризовано існуючі методи тайм-менеджменту та проаналізовано особливості їх практичного застосування. Виявлено проблеми, які заважають менеджеру ефективно використовувати власний час, та запропоновано основні напрямки їх вирішення.

The article describes the insight of time-management and proves the importance of the usage of its tools for a successful manager in current circumstances. Time management is characterized not only as the correct distribution of own time, but also the management of factors that affect it (working atmosphere, relationships with colleagues, rest organization, way of life, etc.).

Procrastination is considered as a phenomenon of postponement of the terms of the case execution, despite the fact that it will cause negative consequences. The causes and consequences of procrastination are identified and proposed direction for overcoming it are proposed. The article proves the necessity of analyzing manager's time, distinguishing unproductive losses and their minimization. The authors created an algorithm of making decisions about tasks sequence, which helps a manager to increase his time management effectiveness and to prevent its unproductive losses.

The authors review stages of planning and rational use of manager's time: the formation of goals, direct planning, the adoption of necessary decisions for the execution of future cases, the execution of scheduled cases, monitoring and summing up. The authors review biological clock, intellectual engineering, psychological clock, behavioral style as the schemes, that must be taken in mind for creating individual technology of time management.

The article describes existing methods of time-management (the Pareto principle, the Eisenhower method, the rule "6P", Getting Things Done, the ALPEN method, the "Tomato", the Personal Efficiency Program, The Productivity Pyramid by Frankli, "Swiss cheese" method, the "100 blocks" technique) and analyzes specific of their practical usage. The problems, that prevent a manager from effective time usage, are discovered and main ways to solve them are offered.

The authors determin that in practice it is necessary to apply different methods of time management in their correlation, and choose independently those methods that allow to take into account individual characteristics and which are most effective for a particular person and for collective.

Ключові слова: тайм-менеджмент; методи тайм-менеджменту; планування часу; ефективне використання часу; непродуктивні втрати часу; прокрастинація.

Key words: time-management; methods of time-management; time planning; effective time usage; unproductive losses; procrastination.

Постановка проблеми. В сьогоденні час є важливим унікальним ресурсом серед усіх інших чинників життя та діяльності людини. Даний ресурс не є матеріальним, але, разом з тим, він є досить значимим в досягненні поставлених людиною завдань та результативності організації в цілому.

В період інтенсивного розвитку всіх суспільних процесів важливою є досконала організація власного часу. З еволюцією процесу суспільного відтворення використання часу, як обмеженого ресурсу, стало однією з визначальних складових продуктивної діяльності. Тому одним із основних завдань менеджера під час виконання поставлених завдань є оптимальне використання не тільки власного робочого часу, а й ефективна організація роботи колективу з отриманням максимального ефекту. Досягнення цієї мети стає можливим із застосуванням інструмента управління часом – тайм-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам ефективного використання часу присвячено роботи як іноземних, так і вітчизняних фахівців. Вагомий внесок в розвиток теорії та практики тайм-менеджменту зробили такі іноземні дослідники, як Гліб Архангельський, Лотар Зайверт, Пітер Друкер, Джон Клеменс, Мел Роббінс, Скотт Далримпл, Брайан Трейсі та ін. [1–6]. Серед вітчизняних фахівців варто відмітити таких науковців, як А. О. Гаврилова, Т. О. Галайда, Х. К. Журавльова, В. О. Євдокимов, Г. І. Євтушенко, С. Б. Іваницька, Л. Л. Калініченко, Н. М. Крукевич, Т. В. Лазоренко, Л. І. Скібіцька, О. Й. Янцаловський та ін. [7–15].

Однак варто зауважити, що у вітчизняних наукових напрацюваннях тайм-менеджмент і досі залишається недостатньо вивченим і потребує подальших досліджень щодо ефективного використання часу саме менеджером, який має організувати не тільки себе, але й весь колектив, що значно ускладнює це завдання.

Метою статті є дослідження існуючих методів тайм-менеджменту, а також виявлення основних проблем, які заважають менеджеру ефективно організовувати та використовувати свій час на практиці, з обґрунтуванням основних напрямків щодо їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Сутність тайм-менеджменту можна сформулювати як якісне виконання роботи, досягнення поставлених цілей за мінімальний проміжок часу. Дослівно тайм-менеджмент з англійської мови перекладається як «управління часом», що можна трактувати як раціональний розподіл та ефективне використання часу, тобто це облік і оперативне планування часу. Очевидно, що впливати на час неможливо, його можна і необхідно використовувати раціонально, плануючи та розпоряджуючись ним у власних інтересах.

Час не можна збільшити в об'ємі, його можна лише використати з максимальною віддачею в організаційній діяльності менеджера.

Завдання менеджера полягає в оптимізації діяльності шляхом визначення пріоритетів, мінімізації часу та отримання позитивного результату. Тобто, менеджер має організувати свою діяльність так, щоб гармонійно поєднати наявні в нього ресурси, в тому числі і часові.

Завантаженість діяльності виникає при неефективному використанні часу. Накопичення невирішених завдань породжує емоційне напруження, що може з часом спровокувати стресовий стан або синдром хронічної втоми. Такий психологічний стан зменшує продуктивність та якість роботи менеджера. Послідовність і своєчасність виконання завдань допомагає знайти час для власних потреб, що в свою чергу робить життя гармонійним.

Варто зауважити, що тайм-менеджмент – це не тільки правильний розподіл власного часу, а й керування чинниками, які впливають на нього, тобто робоча атмосфера, стосунки з колегами, організація відпочинку, побуту тощо [11].

При обговоренні теми тайм-менеджменту варто згадати такий термін як «прокрастинація» – відкладання термінів виконання справи, не дивлячись на те, що це спричинить негативні наслідки. Прокрастинацію можна пояснити різними причинами, такими як лінь чи недостатність мотивації. Це явище також можна пояснити страхом провалу або навіть успіху, оскільки більшість людей важко сприймають зміни в житті, інакше кажучи, страх вийти з так званої «зони комфорту» примушує людей навіть несвідомо саботувати. Можна сміливо сказати, що дане явище в суспільстві несе тільки негативні наслідки в усіх аспектах життя, оскільки людина свідомо створює собі труднощі. Мел Роббінс стверджує, що прокрастинація – одна з форм захисту від стресу і тому, якщо індивід помічає за собою прояви таких явищ, то перше, що потрібно зробити – зрозуміти причини і пробачити себе. Часто ми відкладаємо справи на майбутнє через те, що важко розпочати виконувати роботу і для того, щоб цей процес не був таким важким, важливо вигадати для себе якісь певні ритуали, що будуть налаштовувати на робочий лад. Роббінс у своїй книзі запропонувала правило «5-ти секунд», сутність якого полягає в тому, що коли потрібно розпочати якусь роботу, необхідно порахувати від 1-го до 5-ти і прийматися за справу. Автор вважає, що таким чином можна подолати прокрастинацію. Робиться акцент на тому, що головне – це почати виконувати те, що необхідно; не варто ставити перед собою недосяжні цілі, замість цього потрібно зробити якийсь маленький крок. Це правило може ґрунтуватися на твердженні: «Найважча частина роботи – це її початок». Разом з тим спрацьовує ефект Зейгарнік, який ще називають ефектом незавершеної дії: набагато краще запам'ятовуються перервані заняття, ніж завершені, що змушує людину швидше закінчити роботу та позбутися нервового напруження [5; 15].

Переважаюча більшість досліджень вказують на необхідність і першочерговість планування часу, що є одним із важливих етапів управління ним. Звичайно, планування допомагає краще уявляти обсяги робіт і виконати все необхідне, нічого не упустивши.

Планування є необхідним і для менеджера, оскільки не варто завжди покладатися на свою пам'ять. Саме письмове відображення свого розпорядку дає можливість тримати руку на пульсі всіх поточних справ і приділяти їм увагу у відповідний час.

Планування – одна з функцій менеджменту, яка полягає в тому, що менеджер знаходить шляхи досягнення цілей для всього колективу та деталізує їх. Саме менеджер несе відповідальність за результативність діяльності підприємства, оскільки він організовує власний час і час інших працівників колективу.

На жаль, значний відсоток часу в практичній діяльності менеджера витрачається марно, що пояснюється самою природою управлінської діяльності, яка є творчою та безпосередньо пов'язана із взаємовідносинами з людьми.

Варто зауважити, що досвідчені менеджери вказують на першочергову необхідність саме аналізу свого часу з виокремленням непродуктивних втрат і зведенням їх до мінімуму. Планування ж, як вказують практики, має стати наступним етапом організації та використання часу.

Відповідно, на практиці для підвищення ефективності використання часу та попередження його непродуктивних втрат менеджеру доцільно використовувати певний алгоритм прийняття рішення про черговість виконання тієї, або іншої роботи (рис. 1).

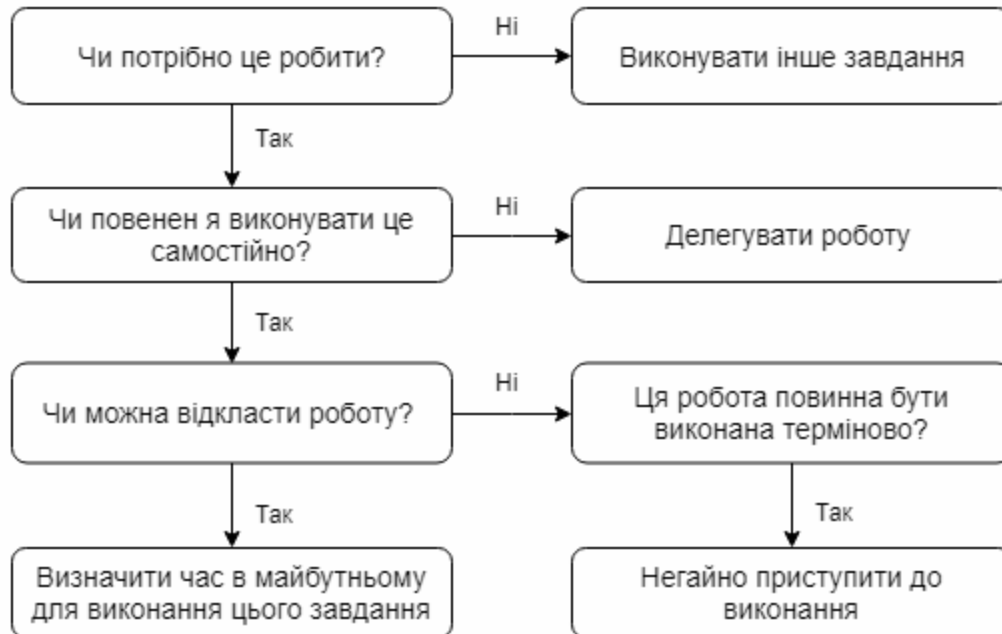


Рис. 1. Алгоритм прийняття рішення про черговість виконання робіт
[розроблено авторами за 16]

У відповідності до запропонованого алгоритму перед тим, як планувати та безпосередньо розпочинати виконувати роботу, менеджеру необхідно дати відповіді на чотири запитання [16]:

1. Чи потрібно це робити взагалі?

Непотрібна робота, на жаль, завжди є частиною нашої рутини. Ми не можемо повністю позбавити своє життя від цього, але ми маємо змогу визначати, виконання якого завдання можемо проігнорувати, або якомога менше витратити свій дорогоцінний час на непотрібні речі. Якщо менеджер витрачає більшу частину свого робочого дня на ефективні дії, пов'язані з неважливими складовими, то він зменшує свої можливості роботи над тим, що дійсно приносить користь.

Досить ефективно на даному етапі працює метод виключення, у відповідності до якого доцільно поставити ще одне проміжне запитання: «Що станеться, якщо цього не робити взагалі?» Якщо підходить відповідь: «Нічого не трапиться», то цей вид навантаження можна виключити взагалі [14].

2. Чи повинен це робити я?

Делегування обов'язків – одна із складових роботи менеджера. Вислів: «Якщо хочеш зробити щось добре – зроби це сам!» – на сьогодні втратив свою актуальність. Якщо менеджер вважає, що серед персоналу фірми немає нікого, кому можна було б передати хоча б частину своєї роботи саме через причину їхньої некомпетентності, тоді постає питання про відповідність кадрової політики реальним вимогам організації. Нездатність делегувати повноваження призводить до надмірного перевантаження та вигорання керівника. На думку Г. Архангельського, ефективність керівника на 30% залежить від його особистої організованості, а решта 70% – від правильно делегованих повноважень [1].

3. Чи можна роботу відкласти?

Немає жодного сенсу хаотично займатися трудовою діяльністю. Кожна справа має свої часові межі, які обов'язково мають дотримуватись. Слід реалістично встановлювати терміни виконання роботи, зазначаючи, до якої слід приступити негайно, а яка не є терміною.

4. Чи повинен я виконати її терміново?

Якщо робота має бути виконана негайно, то вона стає центральним об'єктом уваги менеджера, на який він спрямовує всі свої ресурси.

Такий підхід до організації часу дозволяє виявити ділянки непродуктивних втрат часу та мінімізувати їх, підвищивши ефективність роботи керівника в цілому.

Відповідно, прийнявши рішення про пріоритетність виконання тієї, чи іншої роботи, доцільно переходити до її планування та реалізації відповідних дій. Згідно з тайм-менеджментом є такі етапи виконання планів [7; 14]:

1. Формування цілей. Даний етап є найвідповідальнішим, оскільки він визначає ефективність кінцевих результатів. Напрямок подальшої роботи залежить від правильно поставленої цілі, яку потрібно формулювати чітко та конкретно.

2. Планування. Систематичне планування є запорукою ефективного розподілення часу. Занотовування планів дає змогу досягнути розмір робіт, що має бути виконаний. Робота зі списком запланованих справ, який направляє нас в потрібне робоче русло, у перший же день покращує продуктивність на 25 %. При плануванні потрібно враховувати важливість і терміновість справи. До того ж, список задач допомагає краще зорієнтуватись у часі. Крім того, додавання до списку нових справ і викреслювання вже зроблених є наглядним результатом продуктивності, що мотивує та додає ентузіазму в роботі.

Проте є і негативна сторона складання списку справ – неврахування часу для виконання. Для того, щоб усунути цей недолік, слід оцінювати, скільки часу, насправді, потрібно для виконання тієї чи іншої справи, що дає ясність і відчуття контролю над своїм часом.

3. Прийняття необхідних рішень для виконання майбутніх справ. Перед початком роботи можуть виникати суперечливі питання і для того, щоб максимально бути зосередженим на здійсненні запланованого, слід попередньо прийняти певні рішення, які дозволять працювати ефективніше.

4. Виконання запланованих справ. Процес планування здійснюється саме з метою реалізації задумів. Саме тому після формування цілей і прийняття рішень настає етап реалізації планів.

5. Контроль і підбиття підсумків. На цьому етапі оцінюється виконана робота і, за потреби, вносяться певні корективи.

У зв'язку з тим, що кожна людина має свої особливості, виникає потреба у формуванні індивідуальної технології управління часом з урахуванням таких механізмів [10]:

- біологічного годинника, від якого залежить те, на яку частину доби припадає максимальна активність людини;
- інтелектуального інжинірингу, під яким розуміють використання знань про людський потенціал і домінуючу півкулю мозку;
- психологічного годинника, в якому виокремлюють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле й майбутнє та сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього;
- стилю поведінки людини, який відображає моральні та етичні норми особистості та визначає її поведінку у різних життєвих ситуаціях.

З метою контролю над власним часом на практиці застосовують різні методи тайм-менеджменту. Існує досить широкий перелік методів і технологій щодо ефективної організації та управління часом, які відрізняються тим, що розглядають робочий процес з різних сторін (табл. 1).

Таблиця 1.
Методи тайм-менеджменту*

Методи тайм-менеджменту	Сутність методу	Особливості
Принцип Парето або принцип 80:20	Стверджує, що 20% зусиль приносять 80% результату і навпаки. Варто відзначити, що дана пропорція між причинами та наслідками може в незначній мірі змінюватись, наприклад 85% і 15%.	Допомагає працівнику визначити від якої роботи він отримує найбільшу віддачу, щоб в подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль.
Метод прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера	На основі таких критеріїв, як терміновість та важливість, завдання розподіляють на 4 групи: 1) справи А (важливі і термінові). Завдання такого типу потрібно виконувати без зволікань і вони принесуть найвагоміший ефект; 2) справи Б (важливі, але ще не термінові). Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Якщо затягнути з їх виконанням, то вони перемістяться в групу А; 3) справи В (термінові, але не важливі). Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності роботи, оскільки вони	Цей метод дозволяє поєднувати два критерії – «важливість» та «терміновість». Застосування методу Ейзенхауера на практиці підвищує ефективність діяльності людини шляхом розставлення пріоритетів.

	відбирають час. Завдання такого типу найдоцільніше делегувати іншим; 4) справи Г (неважливі і нетермінові). Справи з цієї групи негативно впливають на робочий процес і не приносять ніякого позитивного результату.	
Правило «6П»	Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники	Складаний перелік справ дає нам чіткіше зрозуміти обсяг робіт, що необхідно виконати, і дозволяє визначити кінцевий результат від цього.
Getting Things Done	Методика, яка робить особливий наголос на записуванні поточних і майбутніх справ, фільтруванні щоденної інформації, що має вплив на особистий календар.	Зазначаються не тільки найголовніші справи, а й дрібні поточні з такою метою, щоб не перевантажувати мозок зайвою інформацією, яку потрібно завжди прокручувати в голові.
Метод ALPEN	Застосування цього методу передбачає виконання 5-ти послідовних етапів: складання переліку справ на завтра, розподіл часу на реалізацію кожного окремого завдання, співвідношення 60 : 40 (досвід показує, що план найкраще складати лише на 60% робочого часу), розстановка пріоритетів і делегування, оцінювання і перенесення.	Дозволяє краще контролювати робочий процес і є простим у використанні.
Методика «Помідора»	Передбачає розподіл роботи на 25-ти хвилинні періоди, між якими є невеликі перерви.	Перерви в ході робочого процесу будуть давати можливість відпочити, внаслідок чого підвищується продуктивність роботи.
Personal Efficiency Program	Система методів, спрямована на впорядкування робочої інформації. Основою є набір принципів, які оптимізують методи роботи.	Автор даного методу наголошує на важливості вироблення у працівників певних корисних звичок, позаяк це являється ключовим фактором у плідній діяльності.
Піраміда Франкліна	Методика, за якою визначають довгострокові цілі на все життя та шляхи їх досягнення. Вказує, що має бути зроблено і на основі чого відбувається розподіл часу. Сутність даної методики полягає в тому, що глобальні завдання діляться на підзавдання, які в свою чергу також поділяються. Візуально це можна уявити як процес «будівництва піраміди»: <ul style="list-style-type: none"> • фундаментом піраміди є життєві цінності, іншими словами – визначення сенсу життя; • глобальна мета, яка має відповідати цінностям, що були визначені на попередньому етапі; • генеральний план, який складається з кроків, які необхідні для досягнення глобальної мети; • довгостроковий план розрахований на 3-5 років, з детальним описом конкретних цілей і термінами їх виконання; • короткостроковий план, який складається на термін від декількох тижнів до декількох місяців; • плани на кожен день – це щоденні невеликі 	Це методика глобального планування, яку можуть використовувати суб'єкти, що визначили пріоритетні цілі на далеке майбутнє. Реалізація планів за цією методикою займає багато часу, однак піраміда Франкліна чітко визначає послідовність кроків, які необхідно виконати. Така деталізація може мати позитивний результат, оскільки людині простіше робити щодня невеликі дії з усвідомленням того, що вони призведуть до подальшого успіху.

	кроки, які будуть наближати до глобальної мети.	
Методика «Швейцарський сир»	В ситуації, коли важко вирішити з чого розпочати виконувати справу, слід зробити лише невелику частину роботи. Це і буде першою «дірочкою» в сирі, яких з часом буде з'являтися більше	Застосовується, коли певне завдання не можна поділити на дрібні частини. Цей метод дає змогу шляхом візуалізації побачити просування у роботі.
100 блоків	Кожна людина в середньому витрачає близько 7-ми годин на сон, в неї залишається 17 годин для роботи. Це приблизно 1000 хвилин в день, які для зручності потрібно розподілити на 100 блоків. На наступному кроці необхідно заповнити ці блоки (кожен з яких – 10 хвилин) тим, нащо б ви хотіли витратити свій день. Далі скласти таку ж саму схему, але заповнити блоки тими справами, якими ви займалися вчора. Порівнявши ці дві схеми, можна визначити, що саме заповнює ваш час. Регулярне складання таких схем сформує новий погляд на час і через розуміння його обмеженості виникне бажання його раціонального використання.	Шляхом порівняння власноруч складених графіків можна виявити недоліки організації часу та з'ясувати чинники, які заважають будувати розпорядок дня.

**Джерело: розроблено авторами за [8–9; 12–13; 16–17]*

Застосування даних методик буде мати позитивний вплив на організацію робочого процесу, однак, навіть, використовуючи ефективні методи тайм-менеджменту, не завжди можна помітити результати.

Необхідно виокремити такі основні проблеми, з якими стикаються менеджери при впровадженні принципів тайм-менеджменту у професійній діяльності (табл. 2).

Таблиця 2.

Проблеми, які заважають менеджеру ефективного використовувати власний час*

Проблеми, з якими стикаються менеджери при впровадженні принципів тайм-менеджменту	Шляхи вирішення
Відсутність конкретних строків. Працівник може не знайти час на виконання певного завдання, якщо буде думати, що він виконає його у вільний час. Річ у тім, що вільний час завжди чимось зайнятий, і тому, коли потрібно зробити щось насправді важливе, необхідно виділяти для цього спеціальний інтервал.	Встановлення реальних термінів виконання роботи. Відомо, що реалізація завдання буде займати весь час, який на нього виокремлений, тому не потрібно його розтягувати, а дійсно оцінювати свої можливості, мінімізуючи часові витрати.
Невідповідність цілей. Постановка перед собою нереальних цілей може демотивувати працівника.	У випадку, якщо є якась глобальна ціль, буде доречним розписати маленькі кроки для її досягнення і їх виконання буде заохочувати рух в даному напрямку. Менеджер має оцінювати істинний стан своїх справ і, ґрунтуючись на цих даних, ставити перед собою такі цілі, які він в змозі досягнути в майбутньому.
Іноді нам доводиться робити те, чого ми не хочемо або те, що здається нам марудним. У професійній діяльності іноді доводиться зіштовхуватися з відсутністю бажання виконувати певні обов'язки.	У такому випадку велику роль відіграє почуття відповідальності та самомотивації.
Невказування важливості справи. Навіть при складанні списку потрібних справ і викреслюванні вже зроблених, невиконаними можуть залишитися найважливіші та термінові завдання.	Щоб не оминати вагомні справи, рекомендується при складанні переліку виокремлювати найбільш значимі та термінові задачі, які слід виконувати в першу чергу.
Прокрастинація як відкладання термінів виконання справи, не дивлячись на те, що це спричинить негативні наслідки.	Креативно підходити до роботи, формувати певні ритуали, які налаштовують на робочу атмосферу.
Відкладання неприємних справ на майбутнє. Трапляється, що менеджер змушений зробити	Краще одразу братися за такі справи, щоб уникати нервового напруження і швидше позбутися завдань, які

неприємну роботу і тому максимально відтягує час її виконання, тим самим весь цей час знаходячись в напруженні.	по тій чи іншій причині викликають дискомфорт.
Мультизадачність. У ситуаціях недостатності часу виконання двох або більше задач одночасно може видатись гарною ідеєю, а, втім, це не так. Неможливо поєднати два завдання, кожне з яких вимагає вашої зосередженості. Людина фізіологічно не в змозі однаково ефективно виконувати дві речі одночасно, можна лише переключатися з однієї на іншу і при цьому робити їх не так ефективно, як це можна зробити, виконуючи їх по черзі.	Зосереджувати свою увагу на чомусь конкретному, а не розсіювати її. Поступово та в порядку черги виконувати свої обов'язки.
Відсутність режиму. Режим дня є однією з складових частин самоконтролю, саме він визначає, наскільки буде продуктивним день.	Побудова зручного для менеджера розпорядку дня, в якому точно буде зазначений часовий проміжок присвячений роботі та час для відновлення сил.
Непотрібні рішення, які відіймають час. Кожне рішення, яке людина приймає, погіршує можливість для прийняття наступного. Щодня доводиться приймати безліч рішень різного ступеня важливості. І чим більше менеджер зосереджує увагу на малозначимих речах, тим менше він концентрується на тих, які справді вагомі. Марк Цукерберг сказав з цього приводу: «Я намагаюсь позбавити своє життя від непотрібних турбот, щоб сконцентруватись на роботі. Якщо я витрачаю свою енергію на речі, які неважливі в моєму житті, в мене з'являється відчуття, що я не виконую свою роботу належним чином» [18].	Мінімізація малозначимих рішень та автоматизм у виконанні повсякденної рутини.
«Поглиначі часу» – це те, на що працівник даремно витрачає всій час. Серед них можна виокремити соціальні мережі, телефонні дзвінки, інші відволікаючі фактори.	Щоб уникнути марнування часу, варто проаналізувати всій робочий процес і надалі організувати його так, щоб мінімізувати вплив чинників, які відволікають від наміченої роботи або не дають змогу на ній зосередитись.

**Джерело: розроблено авторами*

Варто зазначити, що не існує універсальних систем впорядкування справ та організації свого часу. На практиці необхідно застосовувати різні способи тайм-менеджменту у їх взаємозв'язку та самостійно обирати ті методи, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості та є найбільш ефективними для конкретної особи, колективу в цілому.

Висновки. Тайм-менеджмент є одним із першорядних інструментів, які використовує менеджер у своїй діяльності. Методи тайм-менеджменту, які застосовуються з метою упорядкування робочого часу, є ефективними за умови систематичного дотримання відповідних принципів, використання яких допомагає менеджеру успішно виконувати свої завдання та раціонально розподіляти свій час таким чином, щоб виконувати все вчасно. Варто підкреслити, що дієвість зазначених методів проявлятиметься лише в тому випадку, коли менеджер буде свідомо налаштований на роботу, буде мотивований та готовий рішуче вирішувати виникаючі проблеми.

Оскільки професіоналізм менеджера безпосередньо впливає на організацію роботи всього підприємства, то невід'ємною та важливою частиною його професійної діяльності та розвитку є самоменеджмент як постійне покращення своїх навичок та ефективне використання часу,

Література.

1. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент : энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
2. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. / Л. Зайверт. – Москва : Интерэксперт : Инфра-М, 1995. – 267с.
3. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ./ Питер Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

4. John K. Clemens *Time Mastery: How Temporal Intelligence Will Make You a Stronger, More Effective Leader* / John K. Clemens, Scott Dalrymple. - AMACOM, 2005 – 210 p.
5. Mel Robbins «The 5 Second Rule: Transform Your Life, Work, and Confidence with Everyday Courage» / Mel Robbins. - Savio Republic, 2017 – 241 p.
6. Brian Tracy *No Excuses! The Power of Self-Discipline* / Brian Tracy. - Vanguard Press, 2011 – 304 p.
7. Калініченко Л. Л. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві / Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. // «Молодий вчений». –2017. – № 4.4 (44.4). – С. 60–63.
8. Іваницька С. Б. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда, Р.М. Толочій // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 21. – С. 288–292. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.
9. Журавльова Х. К. підвищення ефективності використання робочого часу керівника за допомогою тайм-менеджменту / Журавльова Х. К. // Управління розвитком. – 2013.– № 20. – С. 96–98.
10. Євдокимов В.О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця [Електронний ресурс] / В.О. Євдокимов, Ю.В. Конотопцева // Теорія та практика державного управління. – 2016. – Вип. 2. – С. 171–177. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_2_31.
11. Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «Тайм-менеджменту» в організації / Г. І. Євтушенко, В. М. Дерев'яно // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України . – 2014. – №1. – С. 88–96.
12. Крукевич Н. М. проблеми становлення поняття тайм-менеджмент / Крукевич Н. М. // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2014. – Вип. 17. – С. 119–122.
13. Лазоренко Т. В. Правила успішного використання тайм-менеджменту / Т. В. Лазоренко, Ю. О. Дідченко // «Молодий вчений». – 2017. – № 1(41). – С. 632–635.
14. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
15. Янцаловський О. Психологічні особливості тайм-менеджменту студентів [Електронний ресурс] // О. Янцаловський, О. Леус // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2017. – Вип. 4. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrp_2017_4_19.
16. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
17. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу / Любченко Н.В. // Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Management and administration. –2016. – № 1(30). – С. 82 – 97.
18. Here's The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same T-Shirt Every Day [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-same-t-shirt-2014-11?r=US&IR=T>.

References.

1. Arkhangel'skiy, G. A. (2008), *Korporativnyy taym-menedzhment: Entsiklopediya resheniy* [Corporate Time Management: An Encyclopedia of Solutions], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
2. Seiwert, L. (1995), *Your time is in your hands: (Tips for managers, how to effectively use working time*, Interexpert, Infra-M, Moscow, Russia.
3. Drucker, P. F. (2007), *Management Challenges for the 21st Century*, Publishing House “Wiliams”, Moscow, Russia.
4. Clemens, J. K. and Dalrymple, S. (2005), *Time Mastery: How Temporal Intelligence Will Make You a Stronger, More Effective Leader*, AMACOM, NY, USA.
5. Robbins, M. (2017), *The 5 Second Rule: Transform Your Life, Work, and Confidence with Everyday Courage*, Savio Republic, USA.
6. Tracy, B. (2011), *No Excuses! The Power of Self-Discipline*, Vanguard Press NY, USA.
7. Kalinichenko, L.L (2017), “Features of implementation of time management at enterprise”, *Molodyj vchenyj*, vol. 4.4 (44.4), pp. 60–63.
8. Ivanytska, S.B. Galayda, T.O. and Tolochiy, R.M. (2018), “Implementation of the european methods of time management in ukraine”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, [Online], vol. 21, available at: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (Accessed 10 Dec 2018).
9. Zhuravlova, Kh. K. (2013), “Increasing the effectiveness of using the manager's working time with time management”, *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 20, pp. 96–98.

10. Yevdokymov, V. O. and Konotoptseva, Iu. V. (2016), “Basics of planning time management of public servant”, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, [Online], vol . 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31 (Accessed 10 Dec 2018).
11. Evtushenko, G.I. and Derevyanko, V.N. (2014), “Analysis of the state management working time and ways of improving the efficiency of use “time management” in the organization”, *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, vol. 1, pp. 88–96.
12. Krukevych, N. (2014), “Problems of time management formation”, *Torhivlia, komertsiiia, pidpriemnytstvo*, vol. 17, pp. 119–122.
13. Lazorenko, T.V. Didchenko, Y.O. and Mikhailova, E.D. (2017), “Successful application of time management”, *Molodyj vchenyj*, vol. 1(41), pp. 632–635.
14. Skibicka, L.I. (2010), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Manager labor organization]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
15. Yantsalovskyi, O. and Leus, O. (2017), “Psychological characteristics of the time management of students”, *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, [Online], vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2017_4_19 (Accessed 10 Dec 2018).
16. Prysach, N. D. and Lesko, A. Y. (2016), *Psykhologhiia upravlinnia v orhanizatsii [Psychology of management in the organization]*, VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
17. Liubchenko, N. V. (2016), “Time management technologies in the administrative activity of the head of education institution”, *Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Management and administration*, vol. 1(30), pp. 82–97.
18. Kim, E. (2014), “Here's The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same T-Shirt Every Day”, available at: <https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-same-t-shirt-2014-11?r=US&IR=T> (Accessed 10 Dec 2018).

Стаття надійшла до редакції 18.12.2018 р.