

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-5>
УДК 331.31:658:379.85

Хитра О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

Khytra Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СУБ'ЄКТОМ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

THE ROLE OF TIME MANAGEMENT IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF TOURIST ENTERPRISE MANAGEMENT AS A SUBJECT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

У статті запропонована авторська інтерпретація тайм-менеджменту та обґрунтовано його зв'язок з іншими складовими самоменеджменту, менеджменту гостинності і загальної системи управління туристичним підприємством. Розглянуто специфічні риси туристичного бізнес-середовища, що висувають підвищені вимоги до використання часового ресурсу. Охарактеризовані базові принципи застосування технологій індивідуального, корпоративного і соціального тайм-менеджменту в індустрії гостинності. Обґрунтована доцільність формування у працівників туристичного підприємства часової компетентності, що забезпечить успішну адаптацію людського чинника до просторово-часового континууму, в якому здійснюється купівля-продаж послуг гостинності. Виконана систематизація основних методів тайм-менеджменту за характером виконуваних управлінських завдань та розроблений алгоритм дій щодо формування оптимальної стратегії тайм-менеджменту. Наведене авторське визначення терміна «стратегія тайм-менеджменту туристичного підприємства».

Ключові слова: менеджмент гостинності, планування, самоменеджмент, стратегія тайм-менеджменту, тайм-менеджмент, туристичне підприємство, цілепокладання, часова компетентність.

Theoretical, methodological and applied aspects of the use of time management technologies to improve the activities of tourism enterprises are relevant, because, as subjects of «economy of impressions» and producing «hospitality product», these enterprises operate in a special time space that correlates with cyclicity (seasonality) tourist and recreational needs of consumers, high variability of the environment and clear schedules of tourist infrastructure work. The purpose of the study is to systematize the theoretical and methodological provisions and provide practical recommendations for the use of time management technologies in the management system of a tourist enterprise. The research has been performed using the methods of logical, hypothetical deductive and systemic approaches, as well as the theory of self-organization of complex systems. The author's interpretation of time management has been offered in the article and its relationship with other components of self-management, hospitality management and the overall management system of the tourist enterprise has been substantiated. The specific features of the tourist business environment, which put forward increased requirements for the efficient use of time resources, have been characterized. The basic principles of application of technologies of individual, corporate and social time management in the hospitality industry have been considered. The expediency of forming temporary competence in employees of a tourist enterprise has been substantiated. The systematization of the main methods of time management according to the nature of the performed management tasks has been performed and the algorithm of actions for the formation of the optimal time management strategy has been developed. The author's definition of the term «strategy of time management of a tourist enterprise» as a general action plan is aimed at systematically improving the socio-economic efficiency of tourism through proper justification of its time indicators, productive use of time resources, coordination of time parameters of tourism infrastructure and mandatory consideration of the individual time perspective of consumers. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of improving the management system of the tourist enterprise due to strict compliance with the corporate standard of working time in combination with the principles of hospitality management.

Keywords: hospitality management, planning, self-management, time management strategy, time management, tourist enterprise, goal setting, time competence.

Постановка проблеми. Нове покоління фахівців приділяє значну увагу раціональному використанню робочого часу, оскільки невпорядкованість дня створює непродуктивний

стиль і веде до неефективного використання часу у всіх сферах діяльності [1, с. 36]. Відтак, особливої актуальності набуває застосування на різних рівнях технологій тайм-менеджменту,

що дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок оптимізації часових витрат на підготовку і прийняття рішень, досягнення стратегічних і тактичних цілей, виконання виробничих та інтелектуальних завдань.

Особливо актуальними технології тайм-менеджменту є для туристичної сфери. Сучасні умови функціонування туристичних підприємств в Україні характеризуються загостренням конкурентної боротьби, підвищенням рівня впливу глобалізаційних процесів, зростанням ринкової невизначеності, підвищенням вимог споживачів, швидкими змінами у засобах і технологіях просування туристичних продуктів і послуг [2, с. 175] та унеможливають використання типових, але застарілих механізмів управління бізнес-процесами.

Слід також враховувати, що ринок туризму характеризується великою кількістю суб'єктів (туристичні агенції, турагенти, туроператори тощо), які беруть участь у процесі виробництва і реалізації туристичної послуги. Між ними встановлюються логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних служб, які за допомогою менеджменту вибудовуються таким чином, щоб досягти стратегічних цілей туристичної галузі [3, с. 129].

Працівники індустрії туризму перебувають у постійній комунікативній взаємодії зі споживачами туристичних послуг, партнерами та конкурентами, органами державної влади та місцевого самоврядування, громадськістю тощо. Під час виконання функціональних обов'язків фахівці-туризмознавці повинні швидко адаптуватися до змін, переформатовувати свою діяльність відповідно до сучасних тенденцій, розумно розставляти пріоритети, розподіляти часові та людські ресурси, шукати резерви часу для реалізації проєктів [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Класиками тайм-менеджменту вважаються Ф. У. Тейлор, А. Файоль, К. Макхем, М. Х. Мескон. На сучасному етапі найбільшого поширення дістали підходи зарубіжних фахівців – К. Бішофа, Т. Брайана, П. Дойля, Ст. Кові, Дж. Коулі, Б. Санто, С. Уорда та ін.

Для українських науковців проблеми тайм-менеджменту також є досить актуальними. Зокрема, О. В. Євтушевська [5] дослідила роль тайм-менеджменту у світогляді сучасної людини. І. В. Причепя, І. Л. Соломонюк, Т. В. Лесько [6], Т. В. Лазоренко, Ю. О. Дідченко, Є. Д. Михайлова [7], Н. В. Ковальчук [8], І. В. Кириченко і М. Г. Шленьова [9], Г. І. Матукова і В. О. Макаренко [10] проаналізували сучасні методи часової організації професійної діяльності, основні цілі,

принципи, функції, різновиди і методики тайм-менеджменту, переваги й недоліки його практичного застосування.

І. І. Боришкевич, О. І. Жук та І. І. П'ятничук [11] запропонували комплексний механізм тайм-менеджменту для підвищення особистої ефективності. О. Крикун [12], О. М. Штиршов і О. М. Шудра [13] розкрили сутність, передумови виникнення та етапи розвитку тайм-менеджменту. Н. В. Ізюмцева та В. В. Недождій [14] описують етапи побудови системи тайм-менеджменту на підприємстві, а також наголошують на необхідності здійснення моніторингу робочого часу. Л. Д. Водянка, С. І. Тодорюк, А. Г. Карп [15] проаналізували методи планування робочого часу персоналу. На необхідності формування у фахівців часової компетентності наголошують Т. С. Острячко [16] та І. Б. Підручна [17]. С. Б. Іваницька, Т. О. Галайда, Р. М. Толочій [18] на основі аналізу європейських методик обґрунтовують рекомендації щодо застосування прийомів індивідуального й професійного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Ціла низка публікацій підтверджує той факт, що застосування прийомів тайм-менеджменту є доречним у всіх сферах діяльності. Зокрема, А. С. Чкан, І. О. Чкан та О. Рубан [19] розглядають тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. Т. М. Требушкова та І. О. Куруч [20] обґрунтували актуальність застосування дієвих підходів, методів та прийомів управління часом для формування лідерських якостей військових. О. Є. Буряченко, С. А. Яроміч [21], Л. І. Котляр [22], Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак [23], О. В. Лашенко, С. С. Серьогін, Н. К. Серьогіна [24] дослідили різні аспекти використання технологій тайм-менеджменту в діяльності державних службовців. У. Є. Гузар та О. І. Коркуна [25] обґрунтували доцільність застосування тайм-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. А. М. Гаврилюк і Х. В. Плещан [4] розглядають тайм-менеджмент як складову успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму, а Т. Ю. Примак та О. В. Васильчук [26] вважають його інструментом підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.

Нині тайм-менеджмент як управлінський напрям характеризується такими ознаками науковості: має предмет, теорії і гіпотези дослідження; продукує систему знань про закони функціонування і розвитку об'єктів, яка безперервно поповнюється новими знаннями на основі більш досконалих методів; ґрунтується на емпіричних методиках [23, с. 68].

Разом з тим, теоретико-методологічні і прикладні аспекти застосування технологій тайм-менеджменту для удосконалення діяльності підприємств туристично-рекреаційної галузі досі є актуальними, оскільки, будучи суб'єктами «економіки вражень» та виготовляючи «продукт гостинності», ці підприємства працюють в особливому часовому просторі, що корелює з циклічністю (сезонністю) туристично-рекреаційних потреб споживачів, високою мінливістю середовища та чіткими графіками роботи усіх партнерів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація теоретико-методологічних положень і надання практичних рекомендацій щодо застосування технологій тайм-менеджменту в системі управління туристичним підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі є безліч визначень поняття «тайм-менеджмент». Передусім це складова самоменеджменту, основне завдання якого полягає у виявленні методів і принципів

ефективного управління часом, емоціями, ресурсами, ролями у команді та, загалом, досягненні балансу між роботою та особистим життям. Тайм-менеджмент передбачає уміння ставити цілі та здійснювати планування своєї діяльності, розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність власних дій, вміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу [22, с. 34]. Це достатньо індивідуалізована технологія, яка відповідає знанням, виду занять, характеру і темпераменту суб'єкта [21, с. 46]. На думку О. Євтушевської, тайм-менеджмент – це вияв світогляду сучасної людини, засіб досягнення успіху в конкурентній боротьбі [5, с. 15]. Як стверджують Т. В. Лазоренко, Ю. О. Дідченко та Є. Д. Михайлова, завдяки правильному градуванню поставлених завдань та розстановці пріоритетів щодо намічених справ можна досягти швидкого кар'єрного просування [7, с. 632]. Використання правил, практик, навичок, інструментів тайм-менеджменту дає змогу в перспективі поліпшити якість життя [10, с. 58].



Рис. 1. Основні чинники тайм-менеджменту на туристичному підприємстві

Джерело: складено автором

Водночас, тайм-менеджмент є сукупністю способів планування та організації роботи підприємства, що застосовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу. Зокрема, Н. В. Ізюмцева і В. В. Недождій характеризують систему тайм-менеджменту як комплекс заходів з удосконалення управління часом, що передбачає комплексне вирішення завдань з оптимізації організаційних процесів [14, с. 305]. Це синергетичне поєднання процесів, інструментів, різноманітних технік і методів, що застосовуються з метою досягнення вищої результативності праці [21, с. 45]. Відтак, це технологія організації та планування часу, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями (завдяки правильному цілепокладанню) й цінностями (будучи інтегрованою до корпоративної культури).

Отже, тайм-менеджмент розвивається за різними напрямками: як засіб особистісного розвитку (індивідуальний тайм-менеджмент), як складова організаційного середовища, або системи управління (професійний, корпоративний тайм-менеджмент) і як частково детермінований чинник зовнішнього середовища (соціальний тайм-менеджмент). У цьому понятті тісно переплітаються суб'єктивні та об'єктивні передумови ощадливого використання часу (рис. 1).

На нашу думку, тайм-менеджмент – це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості трудового життя працівників, що реалізується через традиційні функції управління – планування, організація, мотивування і контроль. З іншого боку, у цій системі мають бути враховані ціннісно-цільові установки споживачів туристичної послуги, що потребує не лише прискорення процесу обслуговування (кількісний аспект), але й змістовного заповнення часу подорожі (якісний аспект), що, в свою чергу, трансформується у позитивні враження, емоції, спогади. Відповідно, тайм-менеджмент має гармонійно сполучатися з елементами самоменеджменту, менеджменту гостинності, менеджменту якості, а також інноваційною діяльністю, управлінням людськими ресурсами, управлінням поведінкою споживачів (зокрема, туристичними враженнями) тощо. Так, у контексті самоменеджменту тайм-менеджмент пов'язаний зі стрес-менеджментом (самоорганізацією у стресових ситуаціях), командним менеджментом (вироблення умінь самостійно обирати та ефективно виконувати роль

у групі), імпресіон-менеджментом (менеджментом справляння враження), ресурс-менеджментом (самоорганізацією особистісних цінностей) [27, с. 537].

Окремої уваги заслуговує місце тайм-менеджменту в системі стратегічного управління туристичним підприємством. Стратегічне управління часом передбачає визначення тривалості термінів виконання роботи, її частин, мінімізацію часових характеристик, корисне використання резерву часу, контроль за використанням часу, прогнозування термінів завершення робіт, етапів і роботи в цілому, а також прийняття рішень щодо ліквідації небажаних часових відхилень [12, с. 93].

Розрізняють кілька стратегій, які дозволяють підвищити ефективність управління часом. Стратегія прискорення означає скорочення часу виконання будь-яких дій і досягнення проміжних результатів раніше запланованого терміну (оптимізація трудових операцій і алгоритмів діяльності; ефективне прогнозування; розвинена система комунікацій). Стратегія уповільнення – це збільшення часу виконання будь-яких процесів, терміну існування будь-яких об'єктів, структур (прикладом може бути кадрова політика щодо закріплення цінних працівників). Стратегія накопичення націлена на виявлення у фонді часу організації зайвого часу («запас» часу з'являється, якщо відмовитися від будь-яких видів діяльності або зменшити їх тривалість, а вивільнений час можна використовувати для виконання більш пріоритетних робіт). Стратегія впорядкування часу полягає у досягненні оптимального співвідношення часових інтервалів з різними видами діяльності (введення «жорстких» часових стандартів і контролю над часовими витратами) [12, с. 94; 23, с. 38].

Основний закон часу як стратегічного ресурсу можна відобразити у вигляді формули:

$$\text{Час}_\text{роботи} = \text{Мета} \times (\text{Спосіб}_\text{роботи} + \text{Енергія}) - \text{Перешкоди}.$$

Це означає, що час роботи залежить від: 1) мети (цілей) роботи (діяльності); 2) способу роботи (конкретної діяльності з використанням методик тайм-менеджменту); 3) енергії, витраченої на діяльність (будь-які витрати зусиль та засобів, що забезпечують ефективну реалізацію обраного способу роботи); 4) відсутності перешкод (факторів, які ускладнюють або роблять неможливим виконання роботи і досягнення мети) [23, с. 88]. Механізм управління часом складається з таких блоків: особистісний аналіз, smart-планування, дисципліна та боротьба з «поглиначами часу» [11] (рис. 2).

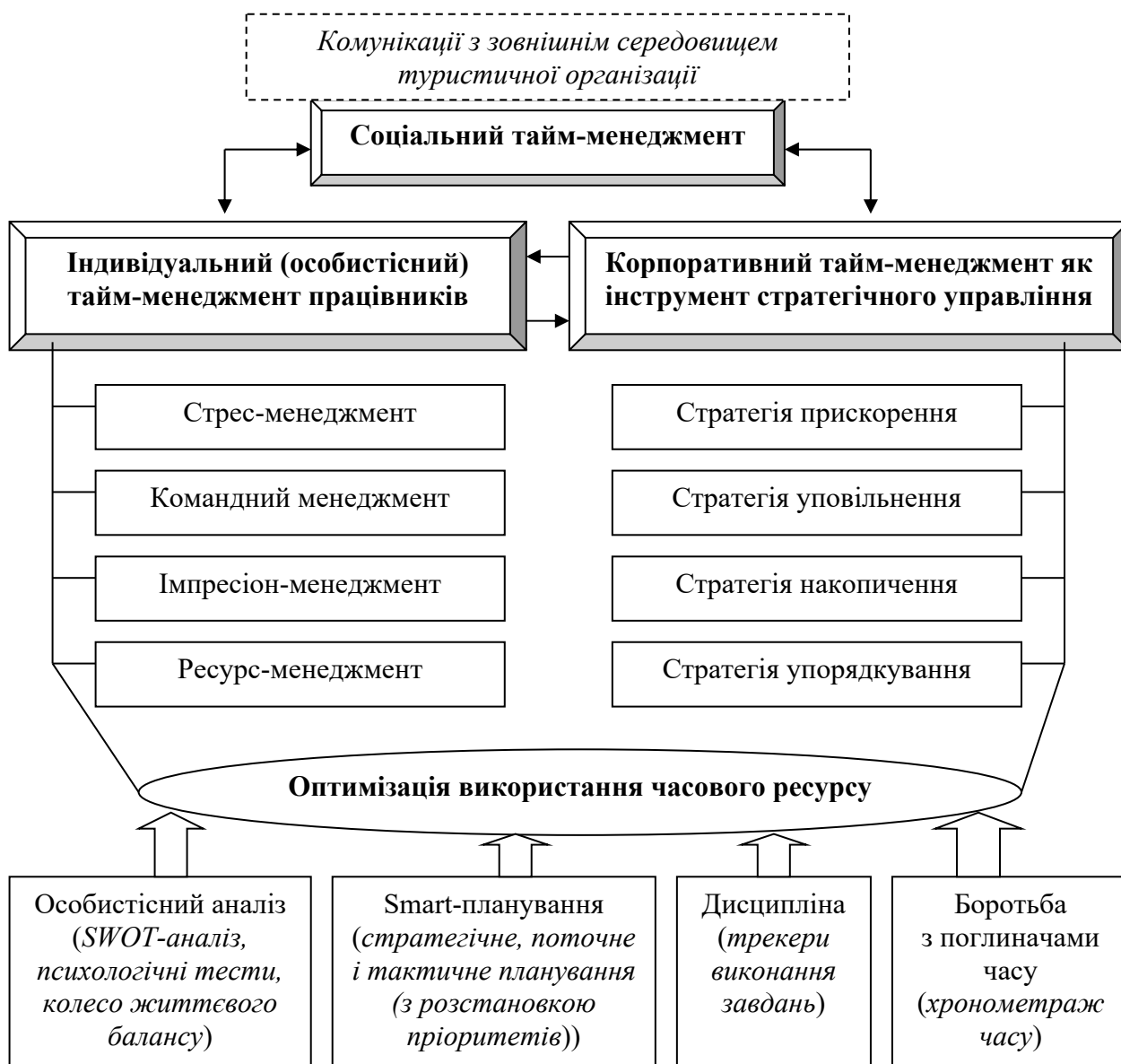


Рис. 2. Зв'язок механізмів тайм-менеджменту зі стратегією розвитку туристичної організації та її людським потенціалом

Джерело: складено автором із застосуванням [11; 12; 23; 29]

Існуючі практики тайм-менеджменту акцентують увагу на таких основних принципах: розстановка пріоритетів, постановка цілей, планування, складання переліку справ, концентрація і фокусування, ведення журналу часу, делегування і збереження організованості. Крім того, слід брати до уваги такі характеристики, як: динамічність (зокрема, зміни у поведінці споживачів); модальність (необхідність дотримання передбачених норм поведінки); легітимність (відповідність вимогам чинного законодавства); точність (оцінювання соціально-економічної ситуації, в якій опинилася організація у конкретний момент часу). Вагоме значення також мають соціальні

установки тайм-менеджменту, принцип єдиної мети, гуманістичний принцип, принцип урахування менталітету співробітників тощо [23, с. 28–33].

Оскільки туристична сфера характеризується високим рівнем соціальної спрямованості та культурного розмаїття, вважаємо за необхідне також зробити акцент на низці принципів, спрямованих на підтримання основ соціального тайм-менеджменту. Зокрема, йдеться про дотримання правил використання часового ресурсу у відносинах: з партнерами (принципи пунктуальності, культурного ставлення до часу, врахування різниці в часових поясах, виконання взятих на себе

зобов'язань, знаходження компромісного рішення); зі стейкхолдерами (принципи своєчасного визначення нових зацікавлених осіб, співробітництва, лояльності, правильних розрахунків часових витрат на виконання конкретного виду діяльності); з персоналом (принципи толерантного усунення непорозумінь, мотивації, чіткого визначення часових витрат на виконання роботи та врахування їх у заробітній платі, формування комфортних умов праці); державними органами влади (принципи взаємодії, своєчасного виконання висунутих вимог з боку законодавства) [23, с. 28–29].

Оскільки споживання продукту гостинності зумовлене рухом споживачів, туристичними подорожами, орієнтація сфери гостинності на туристів передбачає просторову організацію створення і реалізації відповідних послуг.

Втім, за нашим переконанням, не менше значення має часовий аспект, принаймні з точки зору ціннісного ставлення до часу кожного клієнта, забезпечення швидкого обслуговування, підвищення оперативності роботи туристичної інфраструктури, врахування просторово-часових параметрів використання туристично-рекреаційних ресурсів та ін.

Туристичним підприємствам необхідно здійснювати управління поведінкою споживача, що передбачає вплив підприємства певними засобами, методами на споживача, його вподобання, формування потреб, мотивів, емоційного стану відповідно до поставлених стратегічних, тактичних цілей і завдань [28]. Враховуючи мінливість названих змінних, циклічність рекреаційної діяльності та вплив модних тенденцій і сезонних чинників, підібраний інструментарій управління повинен

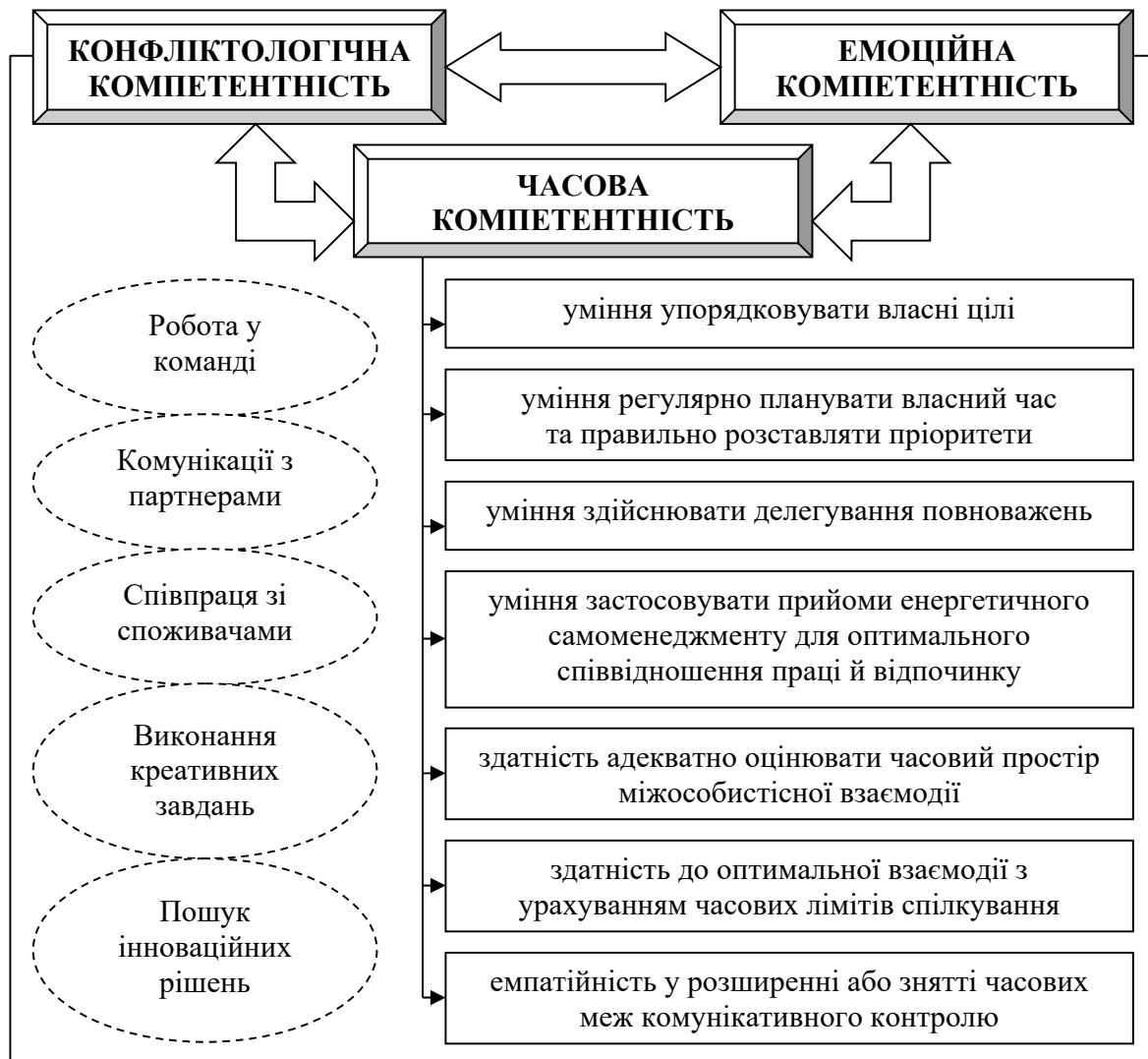


Рис. 3. Значення часової компетентності у професійному розвитку працівників туристичної сфери

Джерело: складено автором із застосуванням [16; 17]

Таблиця 1

**Методи тайм-менеджменту,
що рекомендуються для застосування на туристичних підприємствах**

Групи завдань	Методи тайм-менеджменту	Короткий зміст та особливості застосування
1	2	3
Цілепокладання і розробка планів	Правило «6П»	Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники. Складений перелік справ дозволяє чіткіше зрозуміти обсяг робіт, який необхідно виконати, і визначити кінцевий результат.
	Піраміда Франкліна	Це методика глобального планування, завдяки якій глобальні завдання поетапно розбиваються на підзавдання. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації.
	SMART-постановка цілей	У процесі постановки цілей слід орієнтуватися на такі характеристики: Specific – конкретність; Measurable – вимірність (інструментальність, діагностичність); Achievable – досяжність; Realistic – реалістичність; Time-bound – термін реалізації, що означає обов'язкове планування необхідного часу досягнення поставлених цілей. Методика передбачає узагальнення всієї інформації, позначення певних термінів досягнення результатів, оцінювання і збір усіх ресурсів, які знадобляться на шляху до мети.
	Стратегічна картонка (Г. Архангельський)	Це невеликий список, в якому зібрані найголовніші цілі на найближчі 3–5 років (картонна закладка в щоденнику, нотатки в iPhone або категорія в Outlook). До цієї «картонки» записують ключові цілі на поточний рік – 3–7 найважливіших досягнень, які дійсно можна реалізувати в найближчі кілька місяців. Крок до цілей з картонки – це головна справа дня, тому варто приділяти їй найкращий час, не дати несуттєвим дрібницям витіснити її.
	Метод «ALPEN» (Л. Зайверт)	Охоплює п'ять стадій: упорядкування завдань; оцінювання тривалості дій; резервування часу; прийняття рішень за пріоритетами і передоручення; контроль обліку виконаного. Метод дозволяє краще контролювати робочий процес і є простим у використанні.
Встановлення пріоритетів	Принцип Парето (20:80)	Всередині певної сукупності окремі малі частини є більш значущими, ніж їхня питома вага у цій системі. 20% запланованих витрат часу забезпечують 80% досягнутих цілей, або 80% витраченого часу дають лише 20% загального результату. Метод допомагає працівникові визначити, від якої роботи він отримує найбільшу віддачу, щоб у подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль.
	Принцип Зайверта (60:40)	Резервування часу здійснюється за правилом: 60% – планування на виконання основних завдань і функцій; 20% – на творчість і самоорганізацію (гнучке планування); 20% – перешкоди, резервний час на незаплановані витрати. Спочатку слід виконувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажане. Далі планується до виконання рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Потім здійснюється реалізація другорядних і епізодичних справ.
	Метод ABC Д. Кеннеді (15:20:65)	Усі завдання поділяють на три класи відповідно до їх значущості: справи групи «А» – терміновий дзвінок клієнту; справи групи «В» – виконання запланованого замовлення; справи групи «С» – соціальні мережі (як приклад). Аналіз базується на трьох закономірностях: 15% часу – чітко запланований час на виконання пріоритетних завдань; 20% часу – на виконання другорядних завдань; 65% часу – допоміжні завдання, перешкоди.
	Метод Ейзенхауера	Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Завдання поділяються на чотири групи: термінові і важливі (їх виконує керівник); термінові, але менш важливі (керівник може передоручити їх іншим особам); менш термінові, але важливі (керівникові не обов'язково виконувати їх одразу, але виконати їх він може пізніше сам); нетермінові і неважливі (керівник повинен передоручити їх іншим особам).
	Матриця Ст. Кові	Усі справи розміщуються по таких квадрантах: перший квадрант – термінові і важливі справи; другий квадрант – важливі і нетермінові справи; третій квадрант – неважливі і термінові справи; четвертий квадрант – неважливі і нетермінові справи. Для підвищення особистої ефективності бажано не допускати тривалого перебування в 3-му і 4-му квадрантах, і, по можливості, зміщувати всю основну діяльність до 2-го квадранта, оскільки він пов'язаний з тим, що не є терміновим, але є важливим (налагодження відносин, написання особистої місії, довгострокове планування тощо).
Встановлення пріоритетів	Система CARVER (КРЕВОЧ)	Усі завдання необхідно оцінити за такими критеріями: Критичність, Реальність, Ефективність, Віддача, Обмеженість, Чіткість. Кожен критерій оцінюється в балах від 1 до 5. Те завдання, яке отримує найбільше балів, потрібно виконувати в першу чергу.

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Організація індивідуальної та колективної роботи	Метод Pomodoro (Ф. Чірілло)	Метод націлений на вироблення правильного чергування циклів роботи і відпочинку. Робота розбивається на 25-хвилинні інтервали (за допомогою таймера), які називаються «pomodori» (італійське слово, що означає «помідори»), розділені короткими (3–5 хвилин) перервами. Чотири «pomodori» утворюють набір. Між наборами помодорі роблять довшу перерву (на 15–30 хвилин). Перевагами такої методики є: концентрація (протягом циклу роботи людина не відволікається, усі дзвінки і розмови відкладаються на цикл відпочинку); простота використання; творчий підхід (дозволяє використовувати максимум творчих можливостей і повертатися до роботи після перерви з новим підходом); таймінг (можна об'єктивно оцінити, скільки часу витрачається на кожне завдання).
	Метод Getting Things Done (GTD) (Д. Аллен)	Особливий наголос робиться на записуванні поточних і майбутніх справ, фільтруванні щоденної інформації, що має вплив на особистий календар. Метод передбачає такі способи реагування на нову інформацію: заносити дату в календар або додавати її у список поточних дій, чи розміщувати у власній довідковій системі, або (при недостатній важливості) відкладати на непередбачуване майбутнє чи повністю відкидати.
	Personal Efficiency Program (PEP) (К. Глісон)	Це система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок у справах, паперових документах, файлах на комп'ютері, в електронній пошті та усій особистій інформації, з якою доводиться працювати. Містить набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічне планування, ефективну працю в межах однієї команди.
	Методика «Швейцарський сир» (А. Лакейн)	Поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без «дірочок», які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього); таким чином у «сирі» з'являтиметься все більше «дірочок». Метод ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. Під час формування списків завдань швидкого реагування доцільно включати ті роботи, які можна швидко почати і легко виконати. Очевидно, що вони повинні бути або частиною справи, або якимось з нею пов'язані.
	Приєм «з'їдання слона»	Здійснюється поділ завдань на таку кількість підзавдань, які можна виконувати окремо. Розмір завдання зменшиться, і його виконання спроститься. Крім того, частину підзавдань можна делегувати співвиконавцям. Завдяки цьому методу в тайм-менеджменті враховуються базові положення теорії характеристик роботи та оцінка її мотиваційного потенціалу (дозволяє у разі потреби застосувати стратегію спрощення завдань).
	Приєм «з'їдання жаби»	«Жаба» – це найважча і найнеприємніша справа. Вранці, беручись до роботи, необхідно почати з неї. Якщо потрібно з'їсти двох «жаб», першою варто з'їсти найбридкішу з них. Методика дозволяє виробити стійку звичку виконувати найважливіші та найтерміновіші завдання з самого ранку, не витрачаючи час на інші роботи.
Контроль за використанням робочого часу (інвентаризація)	Хронометраж	Базується на використанні: поточних карт та діаграм для аналізу послідовності трудових дій з оцінюванням їх ефективності; графіків Ганта; мережевого аналізу для управління складними проектами; простого органайзера чи органайзера з функціями якісного аналізу часу; хронокарти Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт тощо.
	Фотографія робочого часу	Здійснюється спостереженням або працівником (самофотографія) методом безпосередніх вимірювань під час виконання виробничого завдання на робочому місці. Метод дозволяє: а) встановити фактичні затрати часу на окремі роботи; б) виконати перевірку виконання норм часу; в) визначити затрати основного, допоміжного часу для розробки нормативів на операцію або окремі її елементи; г) вивчити прийоми та методи роботи «передовиків»; д) виявити причини невиконання норм часу.
	Моніторинг робочого часу	Передбачає такі дії: збір інформації, зафіксованої у відповідних документах чи електронних базах даних; виявлення відхилень від планових показників; аналіз причин відхилень; застосування коригувальних заходів у разі потреби. Дозволяє виявити види діяльності, на які час затрачається нерационально і які можуть виконувати інші працівники.
	Запровадження системи контролю та управління доступом (СКУД)	Дозволяє акумулювати в єдиній базі даних всю інформацію про використання робочого часу співробітниками. У кожній СКУД є підсистема обліку робочого часу (ОРЧ), яка автоматично виконує функції табельного обліку, реєстрації часу приходу та відходу співробітників, а іноді ще й оцінювання ефективності використання ними робочого часу.
	Аналіз ефективності використання робочого часу	Розрахунок коефіцієнтів: ефективного використання змінного робочого часу; неприхованих (явних) втрат робочого часу; прихованих втрат робочого часу. Дозволяє кількісно оцінити динаміку змін та обґрунтувати резерви підвищення ефективності використання робочого часу.

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 18; 19; 20; 24; 25]

чітко співвідноситись з певними часовими інтервалами. Пріоритетним стає застосування прийомів споживчого краудсорсингу (crowdsourcing) і співтворчості (co-creation), що, крім іншого, потребує «збігу у часі» готовності сторін до такої співпраці, бажання виділити на це певну кількість власного часу (навіть коли йдеться про обмін враженнями у соціальних мережах). Клієнт і підприємство у процесі спільного створення цінностей взаємодіють в інтерактивному режимі, що робить особливо значущим кожен момент співпраці, оскільки змушує враховувати не тільки функціональність продукту, але і все те, що додає цінність під час прийняття рішення клієнтом, у процесі здійснення покупки і під час використання придбаного товару (послуги).

Разом з тим, найбільш важливим питанням є інтеграція механізмів тайм-менеджменту до системи управління персоналом туристичного підприємства. За нашим переконанням, професійний розвиток співробітників туристичних підприємств (і, передусім, представників керівництва) доречно націлювати на формування конфліктологічної, емоційної і часової компетентності (рис. 3).

Професійна діяльність у туристичній сфері пов'язана з інтенсивними комунікаціями, а тому потребує постійного емоційного підкріплення різних аспектів спілкування, зокрема: активної постановки та розв'язання професійних проблем, уважного цілеспрямованого сприйняття партнерів по спілкуванню та впливу на них, посиленого запам'ятовування й швидкої інтерпретації візуальної, звукової та письмової інформації тощо. Водночас, прояв емоцій інколи може обернутися конфліктами і, звісно ж, втратами часу на аналіз їх причин, пошук способів розв'язання тощо. Тому емоційна, конфліктологічна і часова компетентності тісно пов'язані між собою. Зокрема, консолідована здатність персоналу трансформувати емоції у джерело позитивної енергії, що протидіє проявам інерційності мислення, консерватизму, відчуження від праці, неузгодженості в діях, інформаційного дефіциту, може розглядатися також як засіб запобігання невинуватим втратам часу через прокрастинацію, зумовлену синдромом емоційного вигорання працівників.

Часова компетентність пов'язана з питаннями усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що загалом забезпечує емоційну стабільність, стресостійкість, самоорганізацію. Часова компетентність передбачає вміння раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні

затрати часу, розробляти програму досягнення мети у певному часовому просторі. Крім того, це важлива умова ціннісного ставлення людини до часового бюджету та інтеграції до соціальних груп [16, с. 239]. У спілкуванні часова компетентність визначає гармонійність суб'єктивної оцінки часу і часового простору міжособистісної взаємодії, здатність до оптимальної взаємодії з урахуванням часових лімітів спілкування, емпатійності у розширенні або знятті часових меж комунікативного контролю [17, с. 50–51].

Для того щоб розвивати названі компетентності, доречно ознайомити працівників з найбільш дієвими методами тайм-менеджменту, які можуть застосовуватись для виконання ними різних завдань (табл. 1).

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників тощо. Також широкого використовуються на підприємствах комп'ютерні програми, такі як Act, Day-Runner, Leader Task, Day-Timer, Lotus Organizer, Timely, Pomodoro. cc, Dart, Time doctor, Roadmap тощо, електронні органайзери і смартфони [26].

Таким чином, на основі розглянутих положень можна систематизувати сукупність кроків щодо розробки і впровадження на туристичному підприємстві оптимальної для нього стратегії тайм-менеджменту (рис. 4).

Під стратегією тайм-менеджменту туристичного підприємства пропонуємо розуміти загальний план дій, орієнтованих на планомірне підвищення соціально-економічної ефективності туристичної діяльності за рахунок належного обґрунтування її часових показників, економного використання часового ресурсу, узгодження часових параметрів функціонування об'єктів туристичної інфраструктури та урахування індивідуальної часової перспективи споживачів. Означена стратегія базується на відповідності загальним стратегічним цілям і корпоративним цінностям підприємства та реалізується за такими напрямками: 1) моніторинг часових чинників зовнішнього середовища (у галузевому та регіональному вимірах) та вжиття заходів щодо адаптації до них власної туристичної діяльності; 2) навчання персоналу методам



Рис. 4. Послідовність дій щодо впровадження стратегії тайм-менеджменту

Джерело: складено автором

тайм-менеджменту, які необхідні для ефективного здійснення цілепокладання і розробки планів, встановлення пріоритетності у виконанні завдань, організації індивідуальної та групової роботи, здійснення контролю за витратами часу (акцент на розвитку часової компетентності); 3) впровадження корпоративного стандарту часу, орієнтованого на оптимізацію використання часового ресурсу в умовах концепції гостинності (забезпечення індивідуального підходу до кожного споживача, з урахуванням особливостей його часової перспективи).

Висновки з проведеного дослідження. В сучасних умовах найвищої конкурентоспроможності досягають суб'єкти, які створили власний часовий вимір, недосяжний для конкурентів. Особливо це відчутно у туристичній сфері, яка належить до індустрії гостинності і функціонує на засадах економіки вражень. Кожен споживач туристичної послуги прагне до змістовного проведення часу, відведеного на подорож, з мінімізацією його втрат, які можуть статися через непрофесіоналізм персоналу, збої у функціонуванні туристичної інфраструктури, ігнорування фактора сезонності (що актуально для окремих видів туризму) тощо.

Мінімізувати ризик непродуктивного використання часу і підвищити цінність своїх послуг для клієнтів туристичні підприємства можуть завдяки впровадженню технологій тайм-менеджменту, орієнтованого на подолання дефіциту часу (кількісний аспект) і забезпечення його змістовності (якісний аспект). Особливістю тайм-менеджменту на туристичних підприємствах як суб'єктах індустрії гостинності є необхідність урахування не лише стратегічних цілей підприємства і мотивів трудової поведінки працівників, але й таких моментів, як швидкісні характеристики різних

об'єктів туристичної інфраструктури, обсяги часових ресурсів партнерів (а інколи й конкурентів) і, звісно ж, ціннісно-цільові установки кожного клієнта. У зв'язку з цим, при впровадженні певних технологій планування та організації часу необхідно застосовувати механізми узгодження часових графіків, а сама система тайм-менеджменту повинна бути сполучена з окремими елементами самоменеджменту працівників, менеджменту гостинності, а також підкріплюватись методами психологічного впливу (управління емоціями, враженнями, стресами та конфліктами).

Важливе значення має формування у працівників туристичного підприємства часової компетентності, яка забезпечить успішну адаптацію людського чинника до просторово-часового континууму, в якому здійснюється купівля-продаж послуг гостинності. Базові положення обраної підприємством стратегії тайм-менеджменту рекомендується формалізувати у т. зв. «часових стандартах», що регламентують використання часового ресурсу у процесі обслуговування клієнтів, під час зборів, нарад і переговорів, при роботі з документами, у процесах цілепокладання, планування та прийняття рішень, в інноваційній діяльності тощо.

Критерієм ефективності стратегії тайм-менеджменту можна вважати отримання додаткових соціально-економічних ефектів за рахунок оптимізації часового навантаження на кожного працівника, урахування «часового виміру» зовнішнього середовища, неухильного дотримання корпоративного стандарту робочого часу в поєднанні з принципами менеджменту гостинності. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розробки алгоритмів застосування окремих методів тайм-менеджменту під час здійснення туристичної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Сахно О. В., Денисова А. В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент». Біла Церква : БІНПО УМО, 2017. 146 с.
2. Федішин В. В. Особливості управління розвитком туристичних підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5. С. 174–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/serpsru_2018_5_30 (дата звернення: 15.02.2022).
3. Проценко В. М. Напрями підвищення ефективності менеджменту в туризмі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 129–132. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/27.pdf> (дата звернення: 15.02.2022).
4. Гаврилук А. М., Плецан Х. В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_9 (дата звернення: 25.01.2022).
5. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”*. 2017. № 3 (192). С. 15–18.
6. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата звернення: 19.04.2022).

7. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 632–635.
8. Ковальчук Н. В. Тайм-менеджмент як засіб досягнення мети. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1 (63). С. 118–123.
9. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18–29.
10. 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.
11. Боришкевич І. І., Жук О. І., П'ятничук І. І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7876> (дата звернення: 19.04.2022).
12. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 59. № 4. С. 90–97.
13. Штиршов О. М., Шудра О. М. Тайм-менеджмент: історичний розвиток та використання в науці управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 194–209.
14. Ізюмцева Н. В., Неждій В. В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/51.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
15. 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. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/20.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
16. Остряк 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80\(1\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80(1)_49) (дата звернення: 19.04.2022).
17. 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.
18. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (дата звернення: 19.04.2022).
19. Чкан А. С., Чкан І. О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 61–66. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/943/914> (дата звернення: 19.04.2022).
20. Требушкова Т. М., Куруч І. О. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності військового керівника. *Честь і закон*. 2021. № 4 (79). С. 61–67. URL: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/251510/248939> (дата звернення: 19.04.2022).
21. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1 (06). С. 44–49. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
22. Котляр Л. І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія "Державне управління"*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 31–36.
23. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак ; під заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
24. Лашенко О. В., Сьєрогін С. С., Сьєрогіна Н. К. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. Вип. 2 (58). С. 149–156.
25. Гузар У. Є., Коркуна О. І. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 267–273. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/41.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
26. Примак Т. Ю., Васильчук О. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7495> (дата звернення: 23.04.2022).
27. Федоришина Л. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 535–538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (дата звернення: 19.04.2022).
28. Сененко І. А. Концептуальний підхід до формування механізму управління поведінкою споживача послуг гостинності. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4414> (дата звернення: 22.04.2022).

References:

1. Sakhno O. V., Denysova A. V. (2017) *Samomenedzhment* [Self-management]. Bila Tserkva: Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education, University of Education Management. (in Ukrainian)
2. Fedyshyn V. V. (2018) Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom turystychnykh pidpryemstv [Features of management of development of tourist enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine], vol. 5, pp. 174–177.
3. Protsenko V. M. (2017) Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu v turyzmi [Directions of increasing management efficiency in tourism]. *Hlobalni ta natsionalni problemy v ekonomitsi* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 18, pp. 129–132. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/27.pdf> (accessed 15 February 2022).
4. Havryliuk A. M., Pletsan K. V. (2016) Taim-menedzhment yak skladova uspishnoi komunikativnoi vzaiemodii v industrii turyzmu Ukrainy [Time management as part of successful communicative interaction the tourism industry in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_9 (accessed 25 January 2022).
5. Yevtushevska O. (2017) Tajm-menedzhment jak vyjav svitoghlyadu suchasnoji ljudyny [Time management as a show of world view of modern human]. *Visnyk Kyjivskogo nacionalnogo universytetu im. T. Shevchenka. Ekonomika* [National University of Kyiv named after Taras Shevchenko Herald. Economy], no. 3 (192), pp. 15–18.
6. Prychepa I. V., Solomoniuk I. L., Lesko T. V. (2018) Tajm-menedzhment jak dijevyj instrument efektyvnogo vykorystannja chasu uspishnogo menedzhera za suchasnykh umov [Time-management as a powerful tool of a successful manager's effective time in current circumstances]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781> (accessed 19 April 2022).
7. Lazorenko T. V., Didchenko Y. O., Mykhailova E. D. (2017) Pravyla uspishnogo vykorystannja tajm-menedzhmentu [Successful application of time management]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 1 (41), pp. 632–635.
8. Kovalchuk N. V. (2019) Taim-menedzhment yak zasib dosiahnennia mety [Time management as a way to achieve goal]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia* [Scientific view: economics and management], no. 1 (63), pp. 118–123.
9. Kyrychenko I. V., Shlenova M. H. (2022) Klasychni pidkhody do taim-menedzhmentu v suchasnykh realiakh [Classical approaches to time management in modern realities]. *Naukovyi ohliad* [Scientific review], no. 1 (81), pp. 18–29.
10. Matukova G. I., Makarenko V. O. (2018) Tajm-menedzhment u systemi upravlinnja personalom: teorija ta praktyka vprovadzhennja [Time management in personnel management: theory and practice of implementation]. *Visnyk Odeskogo nacionalnogo universytetu. Psykhologhija* [Odesa National University Herald. Psychology], no. 23, vol. 6 (71), pp. 58–63.
11. Boryshkevych I., Zhuk O., Piatnychuk I. (2020) Vykorystannia osnovnykh instrumentiv taim-menedzhmentu zadlia pidvyshchennia osobystoi efektyvnosti [Using basic time management tools to increase personal efficiency]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876> (accessed 19 April 2022).
12. Krykun O. (2019) Kliuchovi momenty taim-menedzhmentu dlia dosiahnennia uspihu v biznesi [Key concept of time-management to succeed in business]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician economic bulletin], vol. 59, no. 4, pp. 90–97.
13. Shtyrov O. M., Shudra O. M. (2018) Taim-menedzhment: istorychnyi rozvytok ta vykorystannia v nautsi upravlinnia [Time management: historical development and use in the science of management]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [Public administration and regional development], no. 1, pp. 194–209.
14. Iziumtseva N. V., Nedoždii V. V. (2018) Tajm-menedzhment jak osnova efektyvnogo funkcionuvannja suchasnogo pidpryemstva [Time management as a basis for the effective functioning of a modern enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure] (electronic journal), no. 25, pp. 305–309. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/51.pdf (accessed 19 April 2022).
15. Vodianka L. D., Todoriuk S. I., Karp A. H. (2020) Taim-menedzhment yak tekhnika planuvannia robochoho chasu personalu [Time management as a personnel work planning technique]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], no. 7, pp. 119–123.
16. Ostrianko T. S. (2017) Kryteriji, pokaznyky ta rivni sformovanosti chasovoji kompetentnosti majbutnikh socialnykh pracivnykiv [Criteria, indicators and levels of formation of the timing competence of future social workers]. *Zbirnyk naukovykh pracj Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Pedagoghichni nauky* [Scientific works of Kherson State University. Pedagogy], vol. 80 (1), pp. 235–239.
17. Pidruchna I. B. (2012) Psykhologhichni osoblyvosti chasovoji kompetentnosti osobystosti [Psychological peculiarities of the time competence of the individual]. *Visnyk Kharkivskogo nacionalnogo universytetu imeni V.N. Karazina. Psykhologhija* [Kharkiv National University named after V. N. Karazin Herald. Psychology], no. 1009, vol. 49, pp. 49–52.
18. Ivanytska S. B., Halaida T. O., Tolochii R. M. (2018) Vprovadzhennja jevropejskykh metodyk tajm-menedzhmentu v Ukraini [Implementation of the European methods of time management in Ukraine].

Ghlobalni ta nacionalni problemy ekonomiky [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 21, pp. 288–292. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (accessed 19 April 2022).

19. Chkan A. S., Chkan I. O., Ruban O. (2021) Taim-menedzhment yak instrument optymizatsii roboty menedzheriv iz zakupivel [Time management as a tool of optimization of procurement managers' work]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space], no. 172, pp. 61–66.

20. Trebushkova T. M., Kuruch I. O. (2021) Taim-menedzhment yak zasib udoskonalennia profesiinoi diialnosti viiskovoho kerivnyka [Time management as a means of improving the professional activity of a military leader]. *Chest i zakon* [Honor and Law], no. 4 (79), pp. 61–67.

21. Buriachenko O. Ye., Yaromich S. A. (2018) Chasova orghanizacija diialnosti derzhavnykh sluzhbovciv [Temporary organization of activity of state employees]. *Pryazovskiy ekonomichnyy visnyk* [Priazovsky Economic Herald] (electronic journal), vol. 1 (06), pp. 44–49. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf (accessed 19 April 2022).

22. Kotliar L. I. (2020) Taim-menedzhment yak zasib znyzhennia prokrastynatsii u profesiinii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Time management as a result of reduced procrastination in the profession of state power services]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Derzhavne upravlinnia* [Scientific Notes of Taurida V. I. Vernadsky University. Public Administration], vol. 31 (70), no. 1, pp. 31–36.

23. Prykhodchenko L. L., Pirozhenko N. V., Kernova M. P., Synchak I. M. (2021) *Tekhnologii taim-menedzhmentu v upravlinskii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv* [Time management technologies in the management activities of civil servants]. Odesa: Odessa Regional Institute of Public Administration. (in Ukrainian)

24. Lashchenko O. V., Serohin S. S., Serohina N. K. (2020) Doslidzhennia metodyk taim-menedzhmentu ta yikh vykorystannia v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Research of time management methods and their use in the activities of civil servants]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia* [Pressing problems of public administration], vol. 2 (58), pp. 149–156.

25. Huzar U. Ye., Korkuna O. I. (2019) Osoblyvosti planuvannia diialnosti menedzheriv hotelno-restorannoho biznesu [Features of planning of hotel and restaurant business management activities]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business and Management] (electronic journal), vol. 6 (23), pp. 267–273. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/41.pdf (accessed 19 April 2022).

26. Prymak T. Yu., Vasylchuk O. V. (2019) Taim-menedzhment yak instrument pidvysshchennia efektyvnosti diialnosti turystychnoho pidpriemstva [Time management as a tool for improving efficiency of tourism enterprise]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495> (accessed 23 April 2022).

27. Fedoryshyna L. M., Kaminskyi V. I. (2016) Samomenedzhment yak mystetstvo upravlinnia indyvidualnym liudskym kapitalom [Self-management as the art of management of individual human capital]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), no. 10, pp. 535–538. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (accessed 19 April 2022).

28. Senenko I. A. (2015) Konceptualnyy pidkhid do formuvannja mekhanizmu upravlinnja povedinkoju spozhyvacha poslugh ghostynnosti [The conceptual approach to the formation of behavior management mechanism of the hospitality services consumer]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4414> (accessed 22 April 2022).